





Tramas tecnológicas, relaciones laborales
y responsabilidad social empresarial en México

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Dr. José Narro Robles

Rector

Dr. Sergio M. Alcocer Martínez de Castro

Secretario General

Lic. Enrique del Val Blanco

Secretario Administrativo

Dra. Estela Morales Campos

Coordinadora de Humanidades

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS

Dra. Verónica Villarespe Reyes

Directora

Mtro. Gustavo López Pardo

Secretario Académico

Mtro. Rafael Bouchain Galicia

Secretario Técnico

Lic. Roberto Guerra Milligan

Jefe del Departamento de Ediciones

Tramas tecnológicas, relaciones laborales
y responsabilidad social empresarial
en México

Boris Marañón Pimentel
María del Carmen del Valle Rivera
(coordinadores)



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS



Esta investigación, arbitrada por pares académicos,
se privilegia con el aval de la institución editora.

Tramas tecnológicas, relaciones laborales y responsabilidad social empresarial en México /
coord. Boris Marañón Pimentel, María del Carmen del Valle Rivera – México : UNAM,
Instituto de Investigaciones Económicas, 2010.

286 p. ; 21 cm.

Incluye bibliografías

ISBN 978-607-02-1869-9

1. Responsabilidad social de las empresas – México. 2. Responsabilidad social empresarial
– México – Estudio de casos. 3. Relaciones industriales – México. 4. Trabajo – Innovaciones
Tecnológicas – México. I. Marañón Pimentel, Boris. II. Valle Rivera, María del Carmen del.
III. Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Económicas.

658.4080972-scdd20

Biblioteca Nacional de México

Primera edición
3 de noviembre de 2010

D. R. © UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
Ciudad Universitaria, Coyoacán,
04510, México, D.F.
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS
Circuito Mario de la Cueva s/n
Ciudad de la Investigación en Humanidades
04510, México, D.F.

ISBN 978-607-02-1869-9

Diseño de portada: Ana Laura García Domínguez
y Humberto Castillo Hernández
Cuidado de la edición: Héliida De Sales Y.

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

Impreso y hecho en México

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
<i>María del Carmen del Valle Rivera, Ismael Núñez Ramírez, Arnulfo Arteaga García y Boris Marañón Pimentel</i>	
PRIMERA PARTE. CAMBIOS TECNOLÓGICOS, ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO E INNOVACIÓN EMPRESARIAL	
Cambio tecnológico y relaciones laborales	29
<i>Germán Sánchez Daza y Carlos A. Jiménez Bandala</i>	
La organización del trabajo: un campo de intervención de los actores del mundo laboral	51
<i>Arnulfo Arteaga García</i>	
Un acercamiento a la organización responsable e innovadora en la actividad productiva	95
<i>María del Carmen del Valle Rivera</i>	
SEGUNDA PARTE. ENFOQUES ACERCA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	
Responsabilidad social de las empresas: el mercado, el Estado y la sociedad civil como reguladores	133
<i>Mónica Tapia, Francisco J. Morales Camarena y Beatriz Campillo</i>	
Más allá de la responsabilidad social empresarial: desafíos para la construcción de un nuevo paradigma económico desde América Latina	169
<i>Miguel Ángel Paz Carrasco</i>	

La responsabilidad social de la empresa. Las experiencias de Grupo Modelo y FEMSA <i>Ismael Núñez</i>	197
La responsabilidad social empresarial: percepciones sociales sobre su utilidad en materia laboral <i>Dania López Córdova</i>	217
TERCERA PARTE. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y RELACIONES LABORALES	
Mercados laborales y responsabilidad social empresarial en la horticultura de exportación <i>Boris Marañón Pimentel</i>	249
Kukdong. Derechos laborales y experiencia estratégica <i>Blanca Velázquez Díaz</i>	279

INTRODUCCIÓN

La investigación respecto de las tramas tecnológicas y relaciones laborales en empresas mexicanas tiene como propósito aportar conocimiento sobre las capacidades organizativas vinculadas con el desempeño de la innovación tecnológica en el ámbito de la empresa al considerar la dimensión institucional y las transformaciones que se generan en las condiciones de los trabajadores dentro de la propia organización productiva y dentro de los mercados de trabajo de países como México. De manera adicional se pretende analizar sus significados en la distribución social de los beneficios generados.

La investigación avanza hacia nuevos territorios muy poco explorados hasta ahora, como el de evaluar si en la gestión de la tecnología en empresas innovadoras y competitivas se desarrollan capacidades organizativas que contemplen aspectos de importancia específica para los trabajadores en materia de condiciones salariales, capacitación, educación formal, escalafón y reducción de riesgos, así como los impactos laborales de la gestión tecnológica.

Una de las ideas eje del proyecto indica que el complejo desafío de los países subdesarrollados por incorporarse en la sociedad del conocimiento y la globalización de la economía requiere mayor participación responsable y comprometida de las empresas en su carácter de organizaciones sociales, al igual que de los estados nacionales con sus políticas y de los trabajadores, si convenimos en que la aspiración es el desarrollo nacional.

Las empresas están obligadas a ser más competitivas para enfrentar ese ambiente complejo y ello significa que en el mediano

[9]

y largo plazo el crecimiento debe basarse en las ventajas que se obtengan sobre los competidores, con base en la acumulación de conocimientos y experiencias tecnológicas en la producción y en el diseño de los productos, al igual que con mejoras de los procesos y de las formas de organización del trabajo. Por tanto, es fundamental desterrar la idea de que ciertos beneficios pueden convertirse en ventajas sostenibles por sí solas, sobre todo aquéllas de corto plazo centradas en la reducción de costos por exclusivo aumento de la capacidad instalada, en el bajo costo derivado del uso indiscriminado de los recursos sin el cuidado del medioambiente, en el bajo precio de la fuerza laboral y en el aumento de la producción derivado únicamente de la intensificación del trabajo. Con relación de este último punto, es forzoso sostener que los sectores empresariales se equivocan al relacionar la intensificación del trabajo con la productividad.

La *productividad* descansa esencialmente en la mejora de la tecnología dura (maquinaria, equipo, instalaciones, materias primas, etcétera) y la tecnología blanda (formas de organización del trabajo que simplifican la gestión de la producción); todos estos elementos potencian la capacidad productiva de la fuerza de trabajo. Por el contrario, la intensificación del trabajo apela a un mayor desgaste de la fuerza laboral durante la jornada de trabajo, y en el mediano y largo plazo, lleva a un agotamiento prematuro de la fuerza de trabajo, es decir, de la vida útil del trabajador. De este modo, la productividad significa un crecimiento del producto con ahorro de trabajo, mientras que la intensificación del trabajo lleva al incremento del producto pero con un desgaste de la mano de obra.

Por lo anterior, las empresas tienen que efectuar una gestión adecuada de la tecnología para lograr competitividad. Esto implica, entre otras funciones, conocer el mercado, las tendencias tecnológicas y la capacidad de los competidores; adquirir de la manera más favorable las tecnologías que por estrategia no convenga desarrollar en el ámbito interno y contratar de forma inteligente las del exterior garantizando su financiamiento; supervisar su desarrollo adecuado y reaccionar ante imprevistos; evaluar resultados, proteger como se debe la tecnología generada y obtener los mayo-

res rendimientos de su utilización, y conseguir la optimización de los procesos productivos [Solleiro, 2006].

Todas las actividades de la gestión influyen en las formas de contratación y empleo de la mano de obra, pero hasta ahora los propósitos de la gestión tecnológica han dejado de lado estos asuntos. En efecto, en las empresas de los países desarrollados, la competitividad y los cambios tecnológicos se consiguen con cambios bruscos en las relaciones laborales, al deprimir conquistas anteriores de los trabajadores y al modificar las formas del trabajo y de asociación. Pese a la carga negativa de esos cambios, los trabajadores del primer mundo mantienen mejores condiciones de vida en comparación con los de países subdesarrollados que resienten con mayor fuerza los efectos negativos: desempleo, salario real bajo, precarización del empleo, crecimiento del trabajo informal, menor seguridad social, flexibilidad laboral e intensificación de la jornada de trabajo.

En esta investigación se destaca la gestión no sólo desde la perspectiva de los profesionales en la materia como exclusiva búsqueda de competitividad, sino también desde lo que ocurre en las condiciones de trabajo en la empresa. Por ello, es relevante abordar cuestionamientos como los siguientes: ¿en la firma innovadora es distinto el comportamiento en sus relaciones laborales y en las condiciones de los trabajadores?, y ¿la empresa socialmente responsable constituye un nuevo modelo de gestión de la tecnología y del trabajo capaz de armonizar la equidad y la eficiencia?

Las empresas innovadoras gestionan la tecnología de manera que también aumenta su prestigio hasta distinguirse como empresas socialmente responsables: por cuidar la ecología, por promover y practicar ciertos valores sociales aceptados por la sociedad, etcétera. Sin embargo, sus comportamientos respecto de los trabajadores no han recibido un tratamiento y un análisis adecuado.

A continuación se describe el marco general de la presente investigación. En noviembre de 2008, en el Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de México (IIEC-UNAM), se llevó a cabo el seminario “Tramas tecnológicas y relaciones laborales en empresas mexicanas”, con dos objetivos principales: contribuir a la discusión sobre las capacidades

organizativas del desempeño de las innovaciones tecnológicas en el ámbito empresarial, y de las transformaciones que se generan en las condiciones de los trabajadores en la propia organización productiva y en los mercados de trabajo; y promover el debate respecto de los alcances de la responsabilidad social empresarial (RSE) con relación de los problemas laborales, sociales y ambientales que afectan al país.

Conforme esa perspectiva, se reunió a investigadores estudiosos de la temática y a agentes de diversas actividades vinculadas con el fomento a la innovación y la actividad sindical; también a gestores y procuradores de la responsabilidad social en organizaciones no gubernamentales. Así, el seminario contó con la participación de académicos de la UNAM, la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa (UAM-I) y la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP); funcionarios del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT); un miembro del sindicato de la empresa Volkswagen; varios integrantes de organizaciones no gubernamentales, tales como el Centro de Atención a Trabajadores-Puebla y Red Puentes, ambas organizaciones vinculadas con la situación que guardan las condiciones de los trabajadores; y el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), que atiende en México la certificación de la responsabilidad social empresarial. Las intervenciones de todos ellos enriquecieron los resultados del trabajo académico y propiciaron la discusión entre actores sociales directamente relacionados con la problemática en estudio.¹

En la primera parte de este libro, Cambios tecnológicos, organización del trabajo e innovación empresarial, se abordan tres temas que constituyen el marco general de nuestra investigación: a) el carácter de los cambios tecnológicos en México y los procesos de flexibilización en los que se expresan las relaciones laborales en el periodo vigente de economía neoliberal; b) los cambios de

¹ Los trabajos presentados en el seminario por funcionarios del Conacyt y del Cemefi, así como del representante del sindicato de la Volkswagen, destacaron por aportar valiosos elementos para discusión.

la organización del trabajo en la actividad productiva como un sistema sociotécnico y las relaciones laborales a las que da lugar, desde la perspectiva sociológica; y c) la articulación entre el cambio tecnológico y las condiciones institucionales en México y en la empresa considerada como un ente social, así como las transformaciones que se generan en la actividad productiva y en general en las condiciones de vida de la población.

En “Cambio tecnológico y relaciones laborales”, Germán Sánchez Daza y Carlos A. Jiménez Bandala plantean con base en diversas fuentes estadísticas el proceso de agotamiento del modelo económico precedente al que llaman *patrón de reproducción neoliberal*, con lo que adelantan una explicación sobre las condiciones laborales que se han gestado en los tres decenios más recientes. De manera sucinta ponen de relieve los elementos que condujeron a la crisis del patrón anterior. Destacan el papel que desempeñó el agotamiento del sistema tecnológico basado en la producción en masa y su tecnología rígida concebida para la producción a gran escala. A ello se sumó el modelo de gestión de la fuerza laboral caracterizado como taylorista-fordista. El relevo de este patrón provino de la introducción de nuevas tecnologías, nuevas formas de gestión de la fuerza laboral y en particular de los procesos de flexibilización en las condiciones de laborales tanto en el plano de las regulaciones estatales como en el ámbito de las condiciones de contratación, entre las que se cuenta la implantación de la manufactura global basada en la subcontratación, que a su vez se fortaleció con las políticas neoliberales por parte del Estado en los países de mayor desarrollo capitalista.

A partir de ese contexto, Daza y Bandala puntualizan la manera en que el nuevo patrón de acumulación se manifestó en México. Con base en la evolución del producto interno bruto (PIB), los autores proponen una periodización que revela la evolución de dicho patrón a partir de *tres ciclos de crecimiento*: el primero, abarca el inicio de la modernización de la planta productiva y la integración en la manufactura global, y se interrumpe por la crisis financiera y una desaceleración de la producción manufacturera (1995); el segundo, que coincide con la aplicación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), se debe a que se

acentúa la integración en los encadenamientos productivos globales —en especial en las ramas electrónica, textil y automotriz—, y declina con la caída de la demanda estadounidense y la terminación del *boom* de las tecnologías de información y comunicación (TIC); y finalmente, el actual ciclo económico se basa en la especulación financiera que ha entrado con rapidez en su fase crítica y forma parte de la crisis general del patrón neoliberal.

No obstante, el rasgo más destacable desde la perspectiva de la generación de empleo es la *insuficiencia*, que se expresa en que el coeficiente de inversión fija con relación del PIB es menor a 20%, lo cual se considera insuficiente para el tamaño de la economía mexicana y sus necesidades de modernización tecnoproductiva, y esta tendencia se mantiene en el periodo de 1995 a 2005. Los autores también nos recuerdan que la reindustrialización responde a los requerimientos externos y que de alguna manera significa la reedición de lo que en el decenio de 1950 la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) caracterizó como *el modelo de desarrollo hacia fuera*, sustentado en la exportación de materias primas, pero ahora basado en un aparato industrial orientado hacia el mercado externo.

El patrón de acumulación también ha implicado un acelerado proceso de redistribución regresiva del ingreso, con afectación particular del salario. Este proceso no sólo propició que más miembros de la familia se incorporaran al mercado laboral, sino que en los hechos se observa una apropiación del fondo de reproducción del trabajador que lo convierte en uno de acumulación, con lo que se mantiene la vigencia del planteamiento de Marini [1973] acerca de la superexplotación del trabajo como característica estructural de la economía dependiente.

Los rasgos descritos ponen de relieve las transformaciones tecnológicas y organizacionales del aparato productivo en México durante la etapa de la globalización, y ofrecen un marco apropiado para referir la profundidad de los cambios en las relaciones laborales cuyo rasgo más importante es la flexibilización.

Para analizar esos cambios, Daza y Bandala proponen una periodización que contempla tres fases: la primera (1988-1993) se caracteriza, entre otros rasgos, por una variación lenta de los pro-

cesos, la modificación unilateral de los contratos colectivos de trabajo y el aumento de maquiladoras; la segunda (1995-1999) implica una fuerte modernización tecnológica que propicia el incremento de la productividad, con mínima regulación bilateral; la tercera abarca de 2000 a 2007, y se distingue por la crisis del modelo maquilador, el estancamiento de la modernización tecnológica y la profundización de la flexibilidad laboral.

Las previsiones que Daza y Bandala plantean no podrían ser más sombrías. En primer lugar subrayan la crisis del patrón neoliberal, lo cual pondría de manifiesto el efímero carácter de su vigencia; pero, para el sector laboral, los efectos inmediatos significan mayor desempleo, precarización del trabajo, informalidad y flexibilización laboral. En este sentido, la aportación de Daza y Bandala, destaca un contexto adverso para el desarrollo de políticas relativas a la responsabilidad social de las empresas, así como para la necesaria renovación tecnológica y organizacional, sin duda aspectos centrales de un eventual relevo en el patrón de acumulación de capital.

El capítulo, “La organización del trabajo: un campo de intervención de los actores del mundo laboral”, a cargo de Arnulfo Arteaga García, se centra en el análisis de cómo un modelo jerarquizado de gestión de mano de obra se cambia por otro descentralizado, característico de las nuevas formas de organización del trabajo.

La organización del trabajo, de acuerdo con Arteaga García, se conceptualiza como un sistema sociotécnico, en tanto no hay relación unívoca entre tecnología y organización del trabajo; responde a los arreglos sociales y económicos que orientan la producción y que sirven de base para que la empresa obtenga ganancias. Con este punto de partida y con base en la revisión de una abundante literatura que se genera desde la década de los ochenta, el autor nos presenta una investigación empírica en la que se describen y analizan las nuevas formas de organización del trabajo (NFOT) en la planta laboral (piso de la fábrica, *shop floor*) de la industria automotriz, sector emblemático de dichos cambios. Si bien el autor reconoce que esas transformaciones responden a la prerrogativa de las empresas como organizaciones para redefinir las condiciones

de gestión y uso de la fuerza de trabajo, plantea que una vez que las estrategias de gestión llegan a la planta laboral, ésta las instrumenta a partir de los significados de carácter técnico y organizacional, de tal manera que el trabajador en sus prácticas cotidianas imprime una perspectiva particular a la estrategia *organizacional* diseñada desde la dirección de la organización.

Arteaga García explica su enfoque en tres apartados: en el primero, ofrece una propuesta metodológica para analizar la relación entre las condiciones de gestión y organización del trabajo, las formas de reproducción de capital y su correspondencia con la forma estatal y sus instituciones; en el segundo, expone las condiciones en que surgen y se desarrollan las nuevas formas de organización del trabajo en el último tercio del siglo pasado, y brinda un panorama sobre la profundidad en que están anclados los procesos del cambio organizacional y en particular el de la organización del trabajo, en tanto que se trata del uso social de la calificación de los hombres y mujeres trabajadores; en el tercero, toma como ejemplo el modelo japonés y anticipa una reflexión sobre la manera en que el cambio en la organización del trabajo incide en el desempeño laboral y extralaboral de la fuerza de trabajo como efecto de la propuesta de la empresa y las prácticas organizacionales promovidas por ella. La reflexión abarca la flexibilización laboral y las repercusiones que los cambios en la organización del trabajo pudieran tener sobre la legalidad y estatutos de las relaciones laborales, así como en su viabilidad y expansión hacia otros contextos, y en los diversos sectores de la producción.

De ese modo, el trabajo de Arteaga García aporta planteamientos teóricos sobre las formas de gestión derivadas de las nuevas formas de organización del trabajo y nos permite retomar las reflexiones para la discusión en los siguientes capítulos de esta publicación, en particular por el reconocimiento de que el espacio de la producción constituye el espacio de intervención de quienes participan desde el punto de vista laboral y que además imprimen direccionalidad y sentido en la relación con otros actores, modificando de forma permanente las fronteras del control en el proceso de producción.

En el trabajo “Un acercamiento a la organización responsable e innovadora en la actividad productiva”, María del Carmen del Valle Rivera introduce al tema de la innovación tecnológica y la responsabilidad social empresarial. En ese sentido, la autora plantea la manera en que se torna indispensable la participación sistémica entre los actores principales de la innovación—el Estado, la empresa, los centros de investigación científica y tecnológica, junto con las instituciones educativas, al igual que las organizaciones no gubernamentales—, y expone la dimensión ética como un componente imprescindible en el aprovechamiento de las capacidades tecnológicas y humanas.

Del Valle Rivera precisa el reto de los llamados países en desarrollo frente a la sociedad del conocimiento, en el contexto de la globalización. La evolución hacia una sociedad con esas características requiere el conocimiento como principal recurso estratégico para construir y sostener una economía en crecimiento que sólo es factible a partir de la participación responsable y comprometida de los actores sociales.

Para demostrar su hipótesis, en primer lugar aborda el marco conceptual y las estrategias e instrumentos que determinan la actividad productiva de un país en desarrollo considerando a la empresa como un actor del cambio técnico, central en las actividades productivas de acopio y distribución, y al ambiente institucional del país como un factor determinante en la aplicación de las estrategias productivas y sus efectos en la sociedad; en segundo lugar, a fin de ejemplificar los procesos señalados, explica el desempeño de innovaciones tecnológicas y las capacidades organizativas con base en dos estudios de caso de empresas innovadoras que fundan su participación en una visión de responsabilidad social.

La autora concibe a la empresa como ente social que debe incorporar nuevas funciones derivadas del proceso de globalización y el desarrollo de las fuerzas productivas por el progreso tecnológico, entre ellas las funciones que surgen de los nuevos riesgos por la operación de sus actividades y que la empresa tiene que asumir: aquéllos de carácter interno, en las condiciones de trabajo y con los trabajadores, al igual que los efectos en el espacio social en el que actúan, tanto en la sociedad como en el medioambiente.

El contexto de la sociedad del conocimiento, como la han caracterizado diversos autores, corresponde a una nueva etapa cuyo desarrollo se basa en un paradigma tecnoeconómico que requiere nuevos instrumentos para generar un ambiente socioinstitucional que posibilite su evolución. Para analizar este proceso, la autora retoma el concepto de *sistema nacional de innovación*.

A partir de ese encuadre teórico, la autora efectúa el estudio empírico de dos casos para conocer el desempeño de empresas responsables e innovadoras, en las que se observa la generación de capacidades tecnológicas y organizativas y sus estrategias en cuanto a responsabilidad social. La sistematización de ambos casos muestra con claridad el incipiente proceso de formación de empresas orientadas en una nueva perspectiva: por un lado, desarrollan una amplia estrategia de vinculación con las instituciones que han desarrollado investigación de frontera en sus campos específicos de producción (biofertilizantes y lácteos orgánicos); por otro lado, despliegan un conjunto de acciones que les permiten insertarse, no sin trabas y complicaciones, en mercados competitivos, en los que tienen claras fortalezas (el conocimiento y su carácter de empresas socialmente responsables).

En sus conclusiones, destaca el hecho de que ambas empresas se identifican con el concepto de *desarrollo sustentable* que se relaciona con "...autosuficiencia alimentaria (producción agroecológica) [que hace que] el concepto *orgánico* en la sociedad del conocimiento sea más que una aspiración", y en el orden interno se apoyan en el desarrollo de las capacidades de los trabajadores que colaboran dentro de ellas. De acuerdo con Del Valle, el diseño de mecanismos de gestión e instrumentos de apoyo les posibilitan caminar hacia esos objetivos a la par que logran beneficios, lo cual remite al andamiaje institucional necesario para promover el desarrollo sustentable.

También señala el hecho de que ambas empresas ofrecen una clara aportación hacia el sector en que operan y los beneficios de su enfoque de desarrollo sustentable benefician al resto de la sociedad.

A pesar de que los casos ilustran las potencialidades, la autora subraya algunos aspectos imprescindibles desde una perspectiva

crítica. En primer lugar, destaca el uso de prácticas comerciales desleales, y la ausencia de políticas públicas sobre aspectos de comportamiento ético de las empresas. En segundo lugar, replantea la discusión acerca del concepto de *empresas socialmente responsables*, ya que éste ha sido acuñado sobre todo al modo de las grandes empresas y en particular relacionado con acciones de filantropía, con criterios fijados para cubrir un perfil autodefinido. Del Valle acentúa aspectos vinculados con el mejoramiento de las condiciones de trabajo, a la par que con el beneficio social y el cuidado ambiental, lo que exige, desde su punto de vista, la participación del Estado en el diseño de los mecanismos de regulación basada en el comportamiento ético y la actividad con responsabilidad social.

La segunda parte del libro expone las distintas aristas, problemáticas y puntos de vista referentes al tema de la responsabilidad social empresarial, un enfoque cada vez más importante en el mundo y que en México ha comenzado a ponerse en marcha desde hace algunos años.

Mónica Tapia, Francisco J. Morales y Beatriz Campillo, en su trabajo “Responsabilidad social de las empresas: el mercado, el Estado y la sociedad civil como reguladores”, cuestionan si la RSE constituye un discurso dirigido a que la situación se mantenga igual o significa una guía del sector privado para cumplir un nuevo papel en el desarrollo nacional.

Tapia y colaboradores afirman que, desde un punto de vista positivo, la RSE ha introducido la discusión sobre el tema dentro de los muros de la empresa y, por otra, la esperanza de que ésta cumpla con ciertas expectativas relacionadas con ese enfoque. Además, se ha convertido en una oportunidad para que las empresas tomen en cuenta las externalidades (es decir, los costos y efectos ambientales y sociales) como costos de su propio negocio. Este argumento polemiza con las percepciones que descartan cualquier utilidad presente o futura de la responsabilidad social empresarial.

Afirman también que las expectativas sobre la RSE suelen ser muy altas en países como México, entre otras razones por el descuido de muchas obligaciones del Estado y la prolongada caída del bienestar derivado de la conculcación y déficit de los derechos laborales. Sin embargo, se reconoce que en gran medida la

RSE representa una estrategia defensiva de la empresa ante la desaprobación implícita de la sociedad, la fragilidad de la regulación y la ausencia de mecanismos redistributivos del Estado; también contribuye en México a la legitimidad que las empresas requieren con urgencia para lograr el respaldo de funcionarios y diputados, porque una buena reputación, una buena imagen mediática y un buen discurso sobre responsabilidad social permiten a la empresa posicionarse mejor y con más rapidez ante el poder político que decide acerca de las regulaciones que la afectan.

Como una característica distintiva, los autores señalan que en México, a pesar de que la responsabilidad social se propone y surge de una organización civil, sus alianzas con los principales organismos empresariales la convierten en un esquema más cercano a la autorregulación que a uno de regulación civil. Por tanto, concluyen que es indispensable avanzar hacia un esquema de regulación civil para aspirar a formar empresas responsables, sustentables y rentables.

En “Más allá de la responsabilidad social empresarial: desafíos para la construcción de un nuevo paradigma económico desde América Latina”, Miguel Ángel Paz Carrasco señala tres aspectos de la economía actual que enmarcan los esfuerzos iniciales por conducir a las empresas hacia comportamientos más éticos: primero, la acusada presencia de las empresas gigantes y globales, pues 52 de las 100 mayores economías del planeta son empresas gigantes y globales, es decir, organizaciones empresariales, no estados nacionales; segundo, la manifiesta dificultad de los estados para regular el comportamiento de la empresa global y por tanto de la economía, como lo demuestran las privatizaciones y la caída de regulaciones y normas de comportamiento de la empresa en cada espacio nacional y local; tercero, los estándares más bajos en materia laboral, social y medioambiental de los países en desarrollo que funcionan como ventajas para atraer inversión extranjera directa con bajo contenido tecnológico, medioambiental y laboral.

La conjunción de los tres elementos mencionados conduce a que hoy más que nunca las decisiones de la empresa ejerzan una fuerte influencia en lo económico, lo social y lo medioambiental. Desde esta perspectiva, cobra sentido modificar las formas en que

la empresa se relaciona con la sociedad y por tanto conseguir cambios importantes para nuestras sociedades.

Con esos antecedentes, la Red Puentes Internacional tiene la idea de la responsabilidad social conforme la cual la empresa debe incorporar comportamientos éticos en su seno y respetar las leyes y normas nacionales e internacionales, al igual que los derechos humanos y el medioambiente; también implementar medidas de prevención, mitigación y compensación por los daños que hayan generado y permitir la observación social y la fiscalización independiente.

Paz Carrasco hace un llamado al Estado para que asuma la responsabilidad de hacer cumplir las regulaciones en el sector privado; y a la empresa para que acate las normas nacionales e internacionales, en particular las derivadas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Ismael Núñez en su texto “La responsabilidad social de la empresa. Las experiencias de Grupo Modelo y FEMSA”, plantea dos enfoques que posibilitan analizar y caracterizar las acciones de cualquier empresa en materia de responsabilidad social y que aquí se utilizan para analizar dos corporativos cerveceros mexicanos.

Núñez denomina “enfoque eficientista” a la postura que en el objetivo central de la empresa (la consecución de la mayor rentabilidad) conlleva la responsabilidad social porque así ofrece bienes a la sociedad y remunera a quienes aportan capital o trabajo. De acuerdo con este enfoque, la empresa cumple con las normas y las leyes impulsada por la pretensión de ser eficiente y mantenerse en la competencia y no por motivaciones éticas.

En el otro enfoque, “el ético”, ser socialmente responsable implica el deseo de ir más allá de la motivación exclusiva de cumplir con las normas. La empresa se convierte en un actor social, capaz de adoptar un comportamiento no sólo económico, por la búsqueda de la máxima rentabilidad; las responsabilidades se amplían hacia todos aquéllos con quienes se relaciona, en el ámbito interno o más allá de sus muros. Así, sus responsabilidades se extienden desde sus accionistas hasta los ciudadanos del lugar donde se ubica la empresa, y sus compromisos abarcan desde la rentabilidad hasta el cuidado del medioambiente. En suma, la empresa no es una

entidad que calcula sin más; por el contrario, elige con criterios y valores.

De acuerdo con el análisis de Núñez, el Grupo Modelo organiza sus actividades de responsabilidad social con las mismas áreas propuestas por el organismo certificador mexicano: ética empresarial, calidad de vida en la empresa, medioambiente y vinculación con la comunidad. Por su manejo, en esta empresa se concibe la responsabilidad social como un compromiso moral frente a todos los actores y agentes relacionados con ella. También se garantiza que las condiciones laborales y la calidad de vida dentro de la empresa sean adecuadas, se combate la discriminación, se difunden sus esfuerzos y logros para no contaminar y mediante una fundación se apoyan proyectos sociales e individuales en educación, salud, arte y cultura.

Por ser una empresa de talla internacional, el Grupo Modelo acata la legislación mexicana, un conjunto de certificaciones medioambientales y de calidad y, por supuesto, las exigencias de la responsabilidad social. Señala que todas las acciones de este tipo de gigantes empresariales forman parte obligada de su estrategia para asegurarse de no sufrir boicot de sus competidores en el mundo. El autor relaciona el estilo de responsabilidad social de esta empresa con un enfoque ético.

La historia de la empresa Cuauhtémoc-Moctezuma, división cervecera del corporativo Fomento Económico Mexicano (FEMSA), refiere las prestaciones a los trabajadores y los vínculos con la comunidad. Las acciones de filantropía con las que la empresa favorece a la sociedad regiomontana y más recientemente a las poblaciones donde se ubica, han tenido que adecuarse a los requisitos actuales de la responsabilidad social empresarial.

Como en el caso del Grupo Modelo, las acciones de responsabilidad social de FEMSA se cobijan de valores, los cuales constituyen una combinación de desarrollo personal con el crecimiento del negocio. Este estilo proviene de la experiencia de crecimiento de la cervecería, ya que las prestaciones laborales y su apoyo a obras sociales crecieron *pari passu* con el negocio. Así, desde hace muchos decenios la empresa otorga servicios médicos propios y un conjunto de otras prestaciones difíciles de encontrar en nuestro

medio: ahorro familiar, servicios educativos y recreativos para las familias y para los jubilados, etcétera.

El autor destaca que el ajuste de las acciones empresariales hacia los estándares y las formas de certificación actual de la responsabilidad social no implican en ocasiones una mejora o una mayor calidad. El autor afirma que FEMSA y por tanto la Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma se caracterizan por adherirse fundamentalmente al enfoque ético; pero al concebir y colocar los objetivos económicos en el centro se les puede ubicar en parte también en el enfoque eficientista. En esta particular historia empresarial, se resalta que la adscripción parcial a un enfoque eficientista no equivale siempre a un menor compromiso con la responsabilidad social empresarial.

En “La responsabilidad social empresarial: percepciones sociales sobre su utilidad en materia laboral”, Dania López Córdova expone cómo perciben la RSE en México varios actores del mundo laboral, organizaciones civiles y algunos académicos. Entre otros temas se aborda la utilidad de las certificaciones, los campos que se solicitan en las evaluaciones de la responsabilidad social y sus implicaciones en materia laboral.

Por medio de entrevistas, descubre que la mayoría de los actores o involucrados en la RSE, la conciben aún como un discurso carente de contenido y de una visión homogénea. Las organizaciones de trabajadores la perciben como una manera de legitimación empresarial, y las organizaciones de tipo civil, como una oportunidad que los trabajadores pueden aprovechar. Así, las percepciones abarcan desde la desconfianza absoluta en su utilidad hasta expectativas modestas.

De acuerdo con las entrevistas de López Córdova, las organizaciones coinciden en que las cinco dimensiones consideradas por el Pacto Mundial de Naciones Unidas –al que México se adhirió en junio de 2005– son las adecuadas: derechos humanos, condiciones laborales, protección al medioambiente, transparencia y anticorrupción. Las organizaciones de trabajadores enfatizan que los aspectos laborales deberían ser centrales en la RSE y por tanto incorporar particularidades como buen trato, salarios justos, seguridad e higiene, adiestramiento, mejores condiciones de trabajo y combate al trabajo infantil y a la discriminación.

En relación con el principal distintivo otorgado por el Cemefi en México, las opiniones recogidas en las entrevistas abren un interesante panorama: desde las relativas a que la sociedad civil y las organizaciones sindicales necesitan participar más en otorgar dicho reconocimiento, hasta las que proponen la creación de certificaciones enteramente por la sociedad civil.

En cuanto al carácter regulado o voluntario de la RSE, la mayoría de los entrevistados opinó que la certificación no debe entenderse como sustituta del marco regulatorio del trabajo y las obligaciones legales de las empresas. Con relación a las implicaciones en materia laboral, López Córdova encuentra que, en un ambiente nacional de disminución de los derechos de los trabajadores, la certificación representa sólo un paliativo.

La tercera parte de este libro, Responsabilidad social empresarial y relaciones laborales, se refiere a los aspectos laborales y la RSE en dos ramas productivas distintas: la agroexportación no tradicional y la rama textil. Boris Marañón Pimentel, en su texto “Mercados laborales y responsabilidad social empresarial en la horticultura de exportación”, delibera acerca de qué entienden las empresas por responsabilidad social en materia laboral y evalúa la utilidad de dicha propuesta para atenuar el manejo precario de la mano de obra en la horticultura de exportación mexicana. Se plantea que la incorporación de la responsabilidad social por parte de las empresas se basa en la filantropía y en un procedimiento unilateral, ya que su concepción, evaluación y ejecución no toma en cuenta a los trabajadores y, por tanto, no disminuye la precarización. Sin embargo, puede favorecer las relaciones laborales si se construyen alianzas sociales internacionales con instituciones para la defensa de derechos laborales y de los consumidores, que presionen a los estados, a las empresas transnacionales dueñas de marcas y a sus proveedores para que se permita la sindicalización independiente y la negociación colectiva, de modo que los trabajadores logren una efectiva capacidad de negociación.

En el caso específico de la horticultura de exportación, el enfoque de la responsabilidad social ha contribuido a que un segmento reducido de empresas, con un importante apoyo financiero gubernamental, introduzca mejoras sustanciales en materia

de vivienda, educación y salud en los campamentos en los que moran los jornaleros migrantes, pero los aspectos estrictamente laborales, salariales y contractuales no han registrado modificación alguna.

En la misma línea de análisis se incorpora el texto de Blanca Velázquez Díaz, “Kukdong. Derechos laborales y experiencia estratégica”, que muestra cómo las relaciones laborales se convierten en un encuentro de capacidades sociales y políticas entre sus principales protagonistas, y que la organización y las luchas de los trabajadores articulados en redes internacionales son indispensables para el respeto a los derechos laborales. Velázquez Díaz relata la lucha de las trabajadoras de una empresa de confección en Puebla, que por defender sus derechos a la sindicalización y a la mejora de sus condiciones salariales y laborales tejen una amplia alianza social desde lo local hasta lo global para que la patronal derive en beneficio de los trabajadores su discurso de socialmente responsable y de adhesión a códigos de conducta empresarial. En este sentido, Velázquez Díaz sostiene que el caso que presenta es un ejemplo paradigmático en términos de lo que la solidaridad local, nacional e internacional pueden lograr al exigir el cumplimiento de los códigos de conducta que estas marcas han adoptado, no de manera voluntaria sino por la presión de los consumidores conscientes e interesados en adquirir productos libres de sudor, como las sudaderas producidas en esta empresa.

Los trabajos integrados aquí revelan la complejidad del proceso de *modernización* productiva y las implicaciones sociales, en particular las relaciones laborales, en un país como México. La perspectiva macro, que nace al ser evidente la crisis de un patrón de reproducción del capital, plantea de entrada la necesaria modificación de éste, no sólo en el plano de las políticas macroeconómicas, sino en el que obliga a los actores del mundo productivo. Aquí se observa una convergencia virtuosa del conjunto de la obra, ya que cada exponente colabora para mostrar cómo se van gestando las nuevas bases del cambio de patrón de reproducción: desde el espacio de la producción, las nuevas tecnologías y nuevas formas de organización del trabajo, de las políticas empresariales y de la necesaria participación de las organizaciones laborales.

Sin duda, no se trata de un proceso lineal, pero la reflexión sobre su posible curso abre vías para una intervención más pertinente a los actores del mundo productivo, que posibilite romper la trágica fatalidad de los tres decenios precedentes de la economía mexicana –en que se vivieron crisis recurrentes y permanente disminución de los estándares de vida del grueso de la población–, y que lleve a recuperar una perspectiva de desarrollo cuyas divisas sean la sustentabilidad y la responsabilidad social no sólo de las empresas sino del conjunto de la sociedad.

*María del Carmen del Valle Rivera, Ismael Núñez Ramírez,
Arnulfo Arteaga García y Boris Marañón Pimentel*

BIBLIOGRAFÍA

- Marini, Ruy Mauro [1973], *Dialéctica de la dependencia*, México, Era (Serie Popular, 22).
- Solleiro, J.L. [2006], *Gestión tecnológica: conceptos y prácticas*, México, UNAM-CCADET/CFE, 356 pp.

PRIMERA PARTE

Cambios tecnológicos,
organización del trabajo
e innovación empresarial



CAMBIO TECNOLÓGICO Y RELACIONES LABORALES

*Germán Sánchez Daza**
*Carlos A. Jiménez Bandala***

INTRODUCCIÓN

La década de los setenta se marcó por la crisis del patrón de reproducción que había evolucionado durante la posguerra. El predominio de los procesos productivos fordistas que condensaban las tecnologías más avanzadas –entre ellas la eléctrica, la del motor de combustión interna y la gestión de la producción en masa–, el Estado de bienestar y la institucionalidad de las relaciones laborales mostraban su agotamiento como bases de la creciente productividad del trabajo y la valorización del capital.

Durante la era dorada del capitalismo, bajo la hegemonía de Estados Unidos, se había implantado una articulación económica sustentada en los mercados internos de cada país, con predominio de los procesos de industrialización y la gestión directa de los esta-

* Profesor investigador, Facultad de Economía, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

** Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

dos. Al mismo tiempo, los monopolios de los países de capitalismo avanzado evolucionaron para convertirse en empresas multinacionales que se expandieron con rapidez y pasaron de la exportación de mercancías a la institución de procesos productivos en otros países y, posteriormente, a su fraccionamiento internacional.

Los diagnósticos de la crisis pusieron en evidencia el crecimiento insostenible de la extracción del excedente a partir de esas condiciones productivas. Asimismo, señalaron un conjunto de “rigideces”: la producción en masa, es decir, grandes plantas basadas en economías de escala con una reducida gama de productos; enormes inversiones en capital fijo con periodos prolongados para su desvalorización; fuerza laboral con poca o nula movilidad al interior de la misma fábrica, y regulaciones laborales que incidían en la gestión empresarial y elevaban los costos [Boyer, 1987].

La salida a ese agotamiento provino de la flexibilidad laboral impuesta, que implicó el desconocimiento de las regulaciones laborales –contratos y convenios con los sindicatos–, la instauración de *nuevas formas de organización del trabajo* –que modificaron las condiciones de trabajo y de remuneración– y la introducción de nuevas tecnologías. Las prácticas toyotistas como forma de organización del trabajo, desarrolladas durante los años sesenta en Japón, y la revolución tecnológica de la microelectrónica sirvieron de pilares para reconstruir los procesos productivos de los países capitalistas avanzados y del sistema capitalista en su conjunto.

Por un lado, la revolución científico-técnica de la microelectrónica, que estaba en pleno desarrollo y tenía a las tecnologías de información y comunicación (TIC) como punta de lanza, sentó las bases para reorganizar los procesos productivos: flexibilizó más los sistemas de máquinas y equipos, generó la infraestructura que permitía la reorganización del proceso de trabajo mediante su fraccionamiento y posibilitó su relocalización en el entorno inmediato o en el ámbito mundial. Por su parte, el toyotismo llevó a alcanzar nuevos estándares de calidad y eficiencia mediante el *kan ban* y su método *just in time*. De esta manera, en los países capitalistas más avanzados se había definido la ruta sobre la cual se podría recomponer la productividad y rentabilidad del capital,

y las modificaciones en los procesos productivos se completarían con las políticas macroeconómicas neoliberales.

La evolución de esos fundamentos productivos y laborales fue la base del patrón de acumulación neoliberal y produjo fuertes cambios estructurales en el funcionamiento del capitalismo mundial. La expansión e intensificación de todos los cambios mencionados ocurrió de manera desigual, en función de las características estructurales de cada economía y del conjunto de relaciones entre los diversos actores.

En ese contexto, aquí se presentan los rasgos principales del patrón de acumulación neoliberal en México, con acento en el cambio tecnológico y su impacto sobre las relaciones laborales. También se propone una periodización a partir de la dinámica económica, la implementación de nuevas tecnologías y formas de organización del trabajo y su vinculación con la flexibilidad laboral. Por último, se discuten las perspectivas laborales en el marco del agotamiento del patrón neoliberal y la crisis que estalló en 2008, mediante la tesis de que la estrategia gubernamental profundizará la flexibilidad laboral al incrementar la precarización del empleo.

MÉXICO EN EL PATRÓN NEOLIBERAL

La introducción del patrón neoliberal en México puede ubicarse a mediados de los ochenta, con la apertura comercial y su ingreso al Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles (GATT, por sus siglas en inglés). Desde esos años, las distintas administraciones presidenciales siguieron fielmente las políticas que se resumen en el decálogo del Consenso de Washington. En términos de la estructura económica, cabe destacar que el patrón neoliberal tenía como premisa su modernización productiva a partir de una especie de darwinismo económico salvaje: la competencia global limpiaría la ineficiencia, el atraso y las rigideces, ya para ese momento diagnosticadas.

Así, se inicia un largo proceso de reestructuración productiva que implica un cambio fundamental en la composición de la pro-

ducción, el empleo y las relaciones laborales, con la introducción de tecnologías de punta y nuevas formas de organización del trabajo (NFOT).

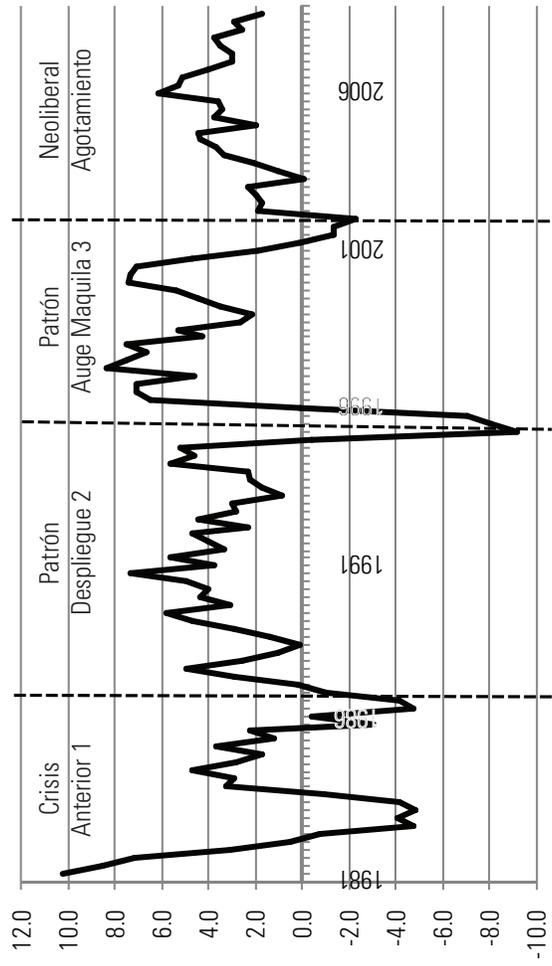
Durante la evolución del patrón neoliberal en México, el conjunto de la economía registra tres ciclos de crecimiento: el primero, en el que se inicia la modernización de la planta productiva y la integración en la manufactura global, y que se interrumpe por la crisis financiera y una desaceleración de la producción manufacturera; el segundo, en el que cobra auge la integración en los encadenamientos productivos globales —en especial en las ramas electrónica, textil y automotriz—, y que concluye con la caída de la demanda estadounidense (crisis de sobreacumulación de las TIC); y el tercero, el actual ciclo económico que ha entrado rápidamente en su fase crítica y forma parte de la crisis general del patrón neoliberal.

Si se consideran el crecimiento de la productividad, el comportamiento del empleo y la inversión en capital fijo, en especial el de maquinaria y equipo, se puede aseverar que el incremento de la productividad durante el primer periodo registró un acento en el uso de la fuerza laboral y durante el segundo en una mayor inversión en maquinaria y equipo moderno (véase la gráfica 1 y el cuadro 1).

Sin embargo, durante los decenios de 1990 y 2000 el coeficiente de inversión fija en relación con el PIB es menor a 20%, lo cual se considera insuficiente para el tamaño de la economía mexicana y sus necesidades de modernización tecnoproductiva, con repercusiones en los determinantes de la productividad señalados. Además, el bajo nivel de inversión se expresa de manera negativa en el empleo, de forma que para el periodo de 1995 a 2005 se experimenta un déficit con relación de la demanda de trabajo.

En lo que se refiere a la industrialización, ésta se caracteriza sobre todo por lo que Dussel [1997 y 2006] ha denominado la industrialización orientada al exterior: las ramas más dinámicas se vinculan con empresas multinacionales y encadenamientos globales, y entre ellas destacan equipos y aparatos electrónicos, vehículos automotores, y carrocerías y motores, que se han convertido en paradigmas productivos en la medida que se han organizado en forma de *clusters*; asimismo, en términos de valor agregado, otras ramas han logrado fuerte desarrollo y participan del mercado ex-

GRÁFICA 1. FASES DEL PATRÓN NEOLIBERAL, CRECIMIENTO DEL PIB, 1981-2008



Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEGI, 2009.

CUADRO 1. COMPORTAMIENTO DE INDICADORES DEL PATRÓN NEOLIBERAL, 1988-2006
(TASAS DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL, T CPA)

	1988-1995	1996-2001	2002-2006
Valor añadido bruto (VAB)	2.5	4.5	3.1
Empleo	1.9	2.6	1.2
Productividad	0.6	1.9	1.5
Inversión en maquinaria y equipo	4.4	15.6	6.7
Salario real (1975=100)	77.3	70.6	75.8
Remuneración media manufacturera	1.4	3.0	-1.3
Porcentaje del personal ocupado que labora más de 48 horas	24.3	23.2	25.2

Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEGI, 2009.

portador, como preparación de frutas y legumbres, cerveza, malta y otras industrias textiles.

La dinámica de la industrialización contrasta con la del empleo, pues si bien las ramas con mayor crecimiento incluyen la de carrocerías y motores y la de equipos y aparatos electrónicos, sólo se agregan otras tres ramas a esta categoría: vestido, otras industrias manufactureras y artículos de plástico.

Al analizar el comportamiento del empleo, se constata que la demanda de empleo en el patrón neoliberal se ha sostenido por las ramas de servicios, en especial: comercio, restaurantes y hoteles, transporte, inmobiliarias, servicios profesionales, servicios médicos y otros servicios, los cuales en conjunto representan más de 40% del empleo nacional.

Flores y Capdevielle [2003] demuestran que a partir de la década de los noventa en la manufactura mexicana hay una participación creciente de los procesos de producción globales, y señalan que éstos no se reducen a la industria maquiladora, sino que incluyen sectores y empresas que no se inscriben de manera formal

en la industria manufacturera, pero que funcionan como parte del proceso de subcontratación internacionalizada.

Al caracterizar la industrialización y discutir sobre el desarrollo de las capacidades productivas y tecnológicas, Capdevielle [2005: 261] plantea que lo más importante no es el tipo de especialización productiva de acuerdo a las categorías de bienes o ramas de cada región, sino las peculiaridades de los segmentos correspondientes a los procesos productivos en que participan, en particular el nivel de integración local, los eslabonamientos internos y el carácter estratégico y tecnológico de los segmentos. Concluye que es fundamental el desarrollo de capacidades productivas y tecnológicas en México, y que éstas tienen un carácter sistémico, por lo que si bien el carácter limitado de los escalamientos productivos de la maquila poco contribuye a ese desarrollo, el problema tiene que ver con el conjunto del sistema productivo.

El magro desempeño económico ha contribuido a fortalecer la alta concentración del ingreso y a conservar una capa muy grande de población en condiciones de extrema pobreza, con altas tasas de migración y una fuerte economía informal; se trata de la polarización económica y social, que forma parte del patrón de reproducción neoliberal.

Un elemento fundamental del patrón neoliberal ha sido el deterioro salarial, que inició a fines de los setenta y que permitió profundos cambios en el mercado de trabajo. La caída del salario mínimo ha sido brutal: si el año 1978 se toma como base del índice del salario mínimo (=100), para 1983, es decir, cinco años después, había disminuido a 59 y a 47, de tal forma que para 1999 descendió a un valor de 29, alrededor del cual ha oscilado hasta 2008. Si bien el salario medio manufacturero ha registrado variaciones en cada uno de los ciclos de crecimiento, para 1987 mostró un nivel más bajo, con 48% del valor de 1978; para 1996-1998, 67% y en el periodo 2000-2008 de alrededor de 70 por ciento.

El deterioro de los ingresos de los trabajadores significó un fuerte acicate para la composición de la oferta laboral, pues implicó que la familia asalariada incorporara más miembros al mercado laboral, en especial mujeres y jóvenes. Asimismo, constituyó una expropiación del fondo salarial en beneficio de la rentabilidad y

la acumulación del capital. Un indicador de esto se observó en la caída de la participación de los salarios en el PIB, que pasó de 35.2% en 1980, a 24.5% cinco años después; para el año 2000 había alcanzado 35% y para 2006 había regresado a 32 por ciento.

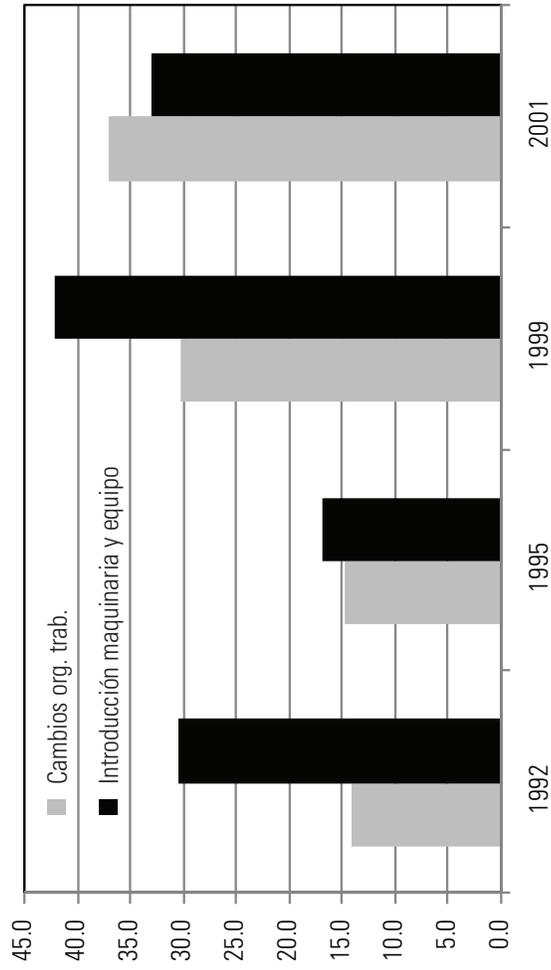
LA MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA Y ORGANIZACIONAL EN LA MANUFACTURA

La periodización presentada en el apartado anterior se puede ilustrar también con los datos de la Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación (Enestyc), los cuales revelan que en 1999 y aún en 2001 un mayor porcentaje de establecimientos realizaron cambios en la organización del trabajo e introdujeron nueva maquinaria y equipo. Habría que señalar que buena parte de la maquinaria y equipo introducido se adquirió por importación, en especial de 1993 a 2004, cuando su valor pasó de 35 a 65% del total de la inversión en el rubro (véase la gráfica 2).

El grado e intensidad de la modernización tecnológica y organizativa varía según el tamaño, tipo y origen del capital de la empresa, la rama productiva y el mercado de destino de los productos; y entre las empresas más dinámicas se encuentran las grandes y medianas, las de capital trasnacional, las exportadoras y las vinculadas con las ramas de alimentos, automotriz y electrónica. El mismo patrón de reproducción obligó a establecer una mezcla entre las capacidades instaladas y la implantación de las tecnologías de punta y nuevas formas de organización del trabajo, es decir, que surgieron nuevas configuraciones sociotécnicas, como lo plantea De la Garza [1998].

En esa perspectiva destaca que una buena parte de la maquinaria y equipo introducido podría calificarse de tecnología madura, con lenta difusión de la de punta. Si atendemos a los datos de la Enestyc, resulta que en 1992, de los establecimientos que informaron haber introducido nueva maquinaria y equipo, sólo 8.2% correspondía a tecnologías de control numérico y robots; los datos posteriores revelan aún más disminución (véase el cuadro 2).

GRÁFICA 2. PORCENTAJE DE ESTABLECIMIENTOS MANUFACTUREROS QUE INTRODUCIERON CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, MAQUINARIA Y EQUIPO, 1992-2001



Fuente: Elaboración propia con base en los datos de varios años de la Enesty.

CUADRO 2. INTRODUCCIÓN DE MAQUINARIA, EQUIPO Y CAMBIOS EN LAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE LA MANUFACTURA POR PRINCIPAL TIPO (PORCENTAJE EN RELACIÓN CON EL TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS QUE AFIRMARON HABER HECHO LA INVERSIÓN)

	1992	1995	1999	2001
<i>Tipo de maquinaria o equipo</i>				
Equipo manual	21.1	31.3	46.9	43.9
Equipo automático	26.8	19.0	21.8	22.5
Máquinas herramientas	39.2	42.3	27.4	28.8
Máquinas herramientas de control numérico	2.2	2.2	2.0	1.4
Máquinas herramientas de control numérico computarizado	6.0	5.1	1.9	3.4
Robots	0.1	0.1	0.0	0.0
<i>Principal cambio organizacional realizado</i>				
Introducción del sistema "justo a tiempo"	8.0	3.5	6.3	9.5
Rotación de puestos de trabajo	17.0	2.9	6.5	4.1
Aumento o reasignación de tareas	10.0	18.0	–	–
Control estadístico del proceso de producción	7.5	3.9	4.2	4.2
Introducción de equipos de trabajo	12.7	14.9	2.4	3.2
Control total de la calidad	6.6	6.4	36.0	44.1
Reordenamiento de equipo, materiales e instalaciones	22.6	17.0	9.3	9.2
Aumento de la supervisión	10.5	19.6	11.9	12.2
Establecimiento de normas y procedimientos formales escritos	–	–	4.9	1.9
Participación permitida de los trabajadores	–	–	11.7	7.9
Estándares de rendimiento	–	–	3.2	2.8

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de varios años de la Enestyc.

Los principales resultados de la modernización tecnológica se concentraban fundamentalmente en una mejora de la calidad de los productos, el incremento de la productividad y la escala de producción.

Durante los primeros años abarcados por la Enestyc, los cambios organizacionales suponían modificaciones de reordenamiento y rotación de puestos de trabajo, en tanto que en los dos últimos años se acentúa la tendencia a introducir el control total de la calidad. Las modificaciones en conjunto indican que las formas de organización del trabajo basadas en el toyotismo están presentes desde principios de los noventa, pero se difunden más rápido a finales. Entre los resultados de los cambios organizacionales se encuentran: mayor satisfacción del cliente, aumento de la productividad, mayor satisfacción en el trabajo, necesidad de aumentar conocimiento y habilidad de los trabajadores, y el aumento en el número individual de tareas.

De la Garza [2007] plantea que se trata de la incorporación de un *toyotismo precario*, el cual se caracteriza por lo siguiente: la aplicación parcial del sistema “justo a tiempo” (*just in time*); un control total de calidad que en la mayoría de las empresas se reduce a sus aspectos más simples (por ejemplo, la introducción de círculos de calidad); continuidad de la separación entre el trabajo de operación y el de concepción, en el que predominan obreros no calificados; y una flexibilidad salarial extensa, pero convenios de productividad que premian sobre todo puntualidad y asistencia con bonos poco atractivos.

Como se mencionó, ese conjunto de modificaciones incidieron de manera directa en las relaciones laborales de forma que lograron incrementar la productividad y alcanzar altos niveles de flexibilidad. A continuación se abordan las consecuencias.

LOS CAMBIOS EN LAS RELACIONES LABORALES

Es verdad que las relaciones laborales logran su institucionalidad desde 1931 con la Ley Federal del Trabajo (LFT), que establece las

reglas mínimas, la creación y revisión de contratos y convenios colectivos de trabajo en los ámbitos de rama y empresa; pero, en realidad, dicha institucionalidad se ve limitada por el predominio de las relaciones corporativo-clientelares de la sociedad mexicana. De esta manera, el Estado tomó el control de las relaciones laborales para garantizar la estabilidad en ellas, con beneficios básicos para los trabajadores. Sin embargo, el patrón neoliberal modificó esas condiciones, y la frágil institucionalidad laboral quedó cuestionada.

Ya se mencionó cómo el salario mínimo real fue objeto de ataque sistemático, de forma que su deterioro implicó la incorporación de una mayor masa de asalariados. Además, desde mediados de los ochenta, el discurso de la modernización se acompañó de una agresión a los contratos colectivos, al reducir prestaciones y buscar la eliminación de cláusulas que contuvieran alguna regulación sobre el proceso de trabajo y su organización.

El grado de sindicalización constituye un indicador de la ruptura de institucionalidad. Según la Enestyc, en 1992 sólo 15.2% de los establecimientos admitían sindicato y para 2001 se habían reducido a 7.5%; la tendencia se acentúa si consideramos que para en 2005 y 2008, con 16.5 y 15.6% respectivamente de trabajadores asalariados afiliados a un sindicato. En este mismo sentido, la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) informa para 2005 que 50.6% de los asalariados tienen un contrato por escrito y 60.6% cuentan con alguna prestación laboral; y tres años después, las cifras son de 53.8 y 63.9%, respectivamente. La sindicalización, los contratos por escrito y el otorgamiento de prestaciones laborales forman parte de los derechos laborales establecidos en la Ley Federal del Trabajo, así que el contraste con respecto a su cumplimiento ilustra pálidamente su poca eficacia. La realidad es aún más oscura.

Como parte de las estrategias neoliberales aplicadas, se perdió la capacidad de negociación de los sindicatos y ello se tradujo en una disminución de las cláusulas que buscaban regular las actividades en los puestos de trabajo. En el cuadro 3 se muestra con claridad la disminución de los establecimientos que informaron el manejo de cláusulas contractuales que regulaban la rotación,

contratación, selección y recorte de personal, o bien, la calidad y productividad del trabajo.

Desde el punto de vista de De la Garza, la flexibilidad del trabajo inicia en los primeros años de los ochenta, bajo una imposición unilateral que dura hasta 1992, en tanto que la intervención sindical con la promoción del Estado comienza entre 1992 y 1994, cuando se estimulan los pactos y convenios sobre la productividad. Sin embargo, De la Garza señala que los bonos pagados por productividad en 1992 significaban sólo 2% de las remuneraciones, mientras que 79.4% de los convenios en 1994 sólo consideraban el desempeño general de la empresa y no medían el individual, grupal o departamental, y las metas más comunes se reducían a la

CUADRO 3. REGULACIÓN LABORAL EN LOS ESTABLECIMIENTOS MANUFACTUREROS

<i>Aspectos de las relaciones laborales incluidos en los contratos colectivos</i>	1992	1995	1999	2001
Funciones de las categorías salariales	15.1	18	7.2	4.61
Rotación temporal de personal	6.8	6.5	4.19	1.41
Contratación de personal eventual	9.9	10.1	7.23	2
Utilización de personal subcontratado	2.9	8.6	1.61	0.6
Creación de puestos de confianza	5.5	13.1	317	0.92
Recorte de personal	7.2	12.8	2.31	1.36
Introducción de nuevas tecnologías	6.7	4.3	2.99	0.68
Cambios en la organización del trabajo	8.7	10.5	3.74	0.98
Selección de personal	10.8	6.8	6.06	1.73
Calidad o productividad	17.4	11.3	8.6	1.48
Capacitación del personal			9.27	2.78
Promoción del personal	11.8	19.4	5.17	2.11
Otro			1.58	0.08
Ninguno			78.42	94.43

Fuente: Elaboración propia con base en datos de varios años de la Enestyc.

CUADRO 4. INSTITUCIONALIDAD DE LAS RELACIONES LABORALES EN LA REPÚBLICA MEXICANA, 2008

Estados	Sindicalizados	Contrato escrito	Prestaciones	Estados	Sindicalizados	Contrato escrito	Prestaciones
<i>Alta sindicalización</i>							
Tamaulipas	28.5	72.1	58.2	Nayarit	21.7	57.8	43.8
Coahuila	19.8	76.6	66.9	Guerrero	21.6	46.8	44.1
Campeche	19.3	64.8	53.4	Zacatecas	19.9	53.9	39.3
Durango	18.2	70.5	61.8	San Luis Potosí	19.7	56.2	48.2
Colima	17.8	65.9	46.9	Tlaxcala	19.7	42.6	40.1
Baja California Sur	17.7	71.3	58.1	Oaxaca	18.6	40.3	40.2
Nuevo León	17.3	79.6	61.7	Veracruz	17.7	49.4	41.1
Quintana Roo	16.4	68.5	55.5	Tabasco	15.7	61.2	48.9
Distrito Federal	16.3	67.9	62.8	Estado de México	15.2	59.3	55.2
<i>Baja sindicalización</i>							
Querétaro	15.1	68.5	60.1	Hidalgo	14.7	46.2	37.2
Sonora	14.7	66.0	58.1	Morelos	13.9	46.0	38.2
Jalisco	14.6	65.5	48.1	Chiapas	13.1	46.1	42.5
Aguascalientes	13.9	68.6	58.2	Puebla	12.9	40.9	34.4

Yucatán	12.4	68.0	46.8	12.1	41.1	36.1
Sinaloa	11.4	62.4	42.0			
Baja California	10.1	73.0	67.9			
Chihuahua	9.9	72.5	66.3			
Guanajuato	9.7	62.1	35.7			
Alta formalización						
Baja formalización						

Promedio nacional: sindicato, 15.6%; contrato escrito, 61.1%; y con prestaciones, 51.3 por ciento.
Fuente: Elaborado con base en datos del INEGI, 2009.

asistencia y la puntualidad. En cambio, para 1996, de los contratos colectivos de jurisdicción federal, 17.9% mostraban flexibilidad salarial alta y 65.5% no especificaban estímulos o bonos; y en 1998, 15.3% de los contratos de jurisdicción estatal contemplaban bonos por productividad o calidad.

Ahora bien, es pertinente destacar la gran heterogeneidad entre las ramas, tipos de empresa y región, así que los planteamientos previos constituyen sólo un acercamiento a las tendencias en la manufactura mexicana, pero la agudeza con que se presentan puede ser mayor. Lo anterior se ilustra por las diferencias en el nivel de institucionalidad de las entidades federativas.

El cuadro 4 muestra que en Tamaulipas 28.5% de los asalariados es sindicalizado, y en Michoacán sólo 12.1%. De los asalariados que tienen contrato escrito, sobresale Nuevo León con 79.6% y, en el otro extremo, Puebla con 40.9%. En cuanto a prestaciones, en Coahuila 66.9% de los asalariados las disfruta, y en Puebla, 34.4%. Las diferencias abismales repercuten directamente en los niveles de pobreza y marginación en las entidades.

Para concluir con este apartado y tomando en cuenta los cambios en la composición de estructura industrial, la modernización tecnológica, la modificación de las formas de organización del trabajo y de las relaciones laborales, se propone la siguiente periodización:

- *Primera fase (1988-1993)*: Cambios lentos en los procesos productivos, modificación unilateral de los contratos colectivos de trabajo, integración de ramas modernas y creciente presencia de las maquiladoras.
- *Segunda fase (1995-1999)*: Fuerte modernización tecnológica, aceleración de la productividad, cambios en las relaciones laborales, establecimiento de una mínima regulación bilateral y auge de la maquila.
- *Tercera fase (2000-2007)*: Crisis del modelo maquilador, agotamiento del patrón neoliberal, estancamiento de la modernización tecnológica y profundización de la flexibilidad laboral.

LA CRISIS DEL PATRÓN NEOLIBERAL: ¿PROFUNDIZACIÓN
DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL Y DEL DETERIORO SALARIAL?

En 2008 se inició un periodo de menor crecimiento de la producción que cerró con una caída del PIB de 1.6% en el cuarto trimestre, como parte de la crisis mundial del patrón neoliberal. El empleo venía creciendo a tasas de 1% desde principios del siglo XX, de forma que la tasa trimestral promedio se ubicó en 0.27% en los últimos tres años. Es decir, con la crisis se acentuó una de las características del patrón neoliberal: ser repelente del empleo.

Por otra parte, a pesar de que, según la ENOE, la tasa de desempleo ha llegado a 4.32%, el empleo precario se ha profundizado a tal grado que 26.9% de los ocupados se encuentra en la economía informal, 10.5% en condiciones críticas y 23% por cuenta propia; de los ocupados, 62% carecen de acceso a instituciones de salud, y 38.9% no cuenta con prestaciones.

Si bien el salario real en los dos últimos años prácticamente se ha estancado, se puede observar que el índice de precios de los alimentos ha sido superior al índice nacional de precios al consumidor, lo cual agrava la situación de los asalariados: en septiembre de 2003 el valor de dichos índices se igualó, y para finales de 2008 el de los alimentos superó en 10% al de precios al consumidor.

Ante la crisis destacan los discursos oficiales que de la postura del “no nos afectará” pasaron a la de “tendremos una breve recesión”; y que en el ámbito laboral se tradujo en diversas medidas, entre ellas el anuncio de preservación del empleo mediante estrategias como programas de infraestructura, subsidio a las empresas y programas sociales, anunciados y con poco impacto real sobre la economía y el empleo. Según el titular de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), las prioridades son: conservar la paz laboral con base en la búsqueda del equilibrio entre los factores de la producción, fomentar la productividad en las relaciones laborales y la competitividad de la economía nacional, y consolidar la previsión social.

CUADRO 5. BANCO MUNDIAL: ÍNDICE DE RIGIDEZ LABORAL, 2008

<i>Región o economía</i>	<i>Dificultad de contratación</i>	<i>Inflexibilidad de horarios</i>	<i>Dificultad de despido</i>	<i>Rigidez laboral</i>	<i>Costos por despido*</i>
Asia Oriental y Pacífico	19.2	19.2	20.0	19.5	38.6
Asia Meridional	22.2	15.0	41.3	26.2	66.0
América Latina y el Caribe	34.7	33.1	25.6	31.2	53.9
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)	25.7	42.2	26.3	31.4	25.8
Oriente Medio-Norte de África	22.5	41.1	31.6	31.7	53.6
Europa y Asia Central	36.4	48.0	32.4	38.9	26.3
Estados Unidos	0	0	0	0	0
Canadá	11	0	0	4	28
Argentina	44	60	0	35	95
Brasil	78	60	0	46	37
México	33	40	70	48	52
Venezuela	78	60	100	79	--

* Salarios semanales.

Fuente: Elaboración propia con base en índices del Banco Mundial, 2008.

De ese modo, las autoridades gubernamentales han reiterado su fidelidad al patrón neoliberal, su creencia en la apertura comercial y la necesidad de continuar con las reformas de segunda generación, entre ellas la laboral. Se trata de: “En tiempos de crisis... preservar tres grandes valores: la fuente de empleo, el poder adquisitivo y la paz laboral”.

Sin duda, esa visión política ha asumido la tarea de continuar la flexibilidad laboral y por ello ha presentado una propuesta de reforma a la Ley Federal del Trabajo, que fundamentalmente busca la eliminación de los sindicatos, el libre despido y contratación. Esto coincide con los diagnósticos emitidos por organismos internacionales como el Banco Mundial –los mismos que condujeron al predominio del capital especulativo y a la crisis del patrón neoliberal–, que en sus indicadores muestran la necesidad de mayor flexibilidad (cuadro 5).

Así, el panorama para los próximos años luce bastante oscuro: con la crisis se agudizará la caída del empleo y del salario de forma que se acentuarán más el empleo precario y la economía informal. En el sector formal quizá se incremente el uso indiscriminado de la flexibilidad autoritaria que enfatiza la nulidad de la contratación (colectiva e individual), de la bilateralidad y de la regulación laboral. La caída del peso frente al dólar si bien hará más competitivas las exportaciones, detendrá la introducción de tecnologías más modernas en los procesos productivos, al aplazar la renovación y sustitución de la maquinaria y equipo obsoleto. Esto a su vez afecta la productividad, que, por tanto, se apoyará en el incremento del uso de la fuerza de trabajo: la preservación y aumento de la rentabilidad del capital y de la productividad del trabajo descansarán en el uso intensivo de los trabajadores y con salarios reales menores.

BIBLIOGRAFÍA

Argandoña, A. [2006a], “Eficiencia económica, ética y responsabilidad corporativa”, *El Economista*, Madrid, <<http://www>

- eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/1995/03/06/RSC--Tribuna-de-Expertos-Antonio-Argandona-profesor-del-IESE-y-titular-de-la-Catedra-de-RSC-de-La-Caixa.html>.
- Argandoña, A. [2006b], “La RSC aporta valor a la empresa”, *La Vanguardia* (suplemento Nuevos Valores), 28 de marzo de 2006, <<http://www.tupatrocinio.com/noticia.cfm?noticia=194>>.
- Barroso Tanoira, F.G. [2008], “La responsabilidad social empresarial. Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán”, *Contaduría y Administración*, (226): 73-91.
- Boyer, Robert [1987], *La flexibilidad del trabajo en Europa*, España, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Capdeville, Mario [2005], “La globalización de los procesos productivos: Una reflexión teórica a partir de la experiencia mexicana”, en Germán Sánchez (coord.), *Innovación en la sociedad del conocimiento*, México, BUAP.
- Cemefi [2006], “Definición de RSE”, <<http://www.cemefi.org/spanish/content/view/632/19/>>.
- Chandler, A.D. [1969], *Estrategia y estructura. Capítulos en la historia de la empresa industrial*, Cambridge, MIT Press.
- Coase, R. [1937], “The nature of the firm”, *Económica*, 4(13-16): 386-405. Reproducido en Steven G. Medema (ed.), *The legacy of Ronald Coase in economic analysis*, vol. 1, pp. 5-24, Reino Unido, Press Cambridge.
- De la Garza, Enrique [1998], *Modelos de Industrialización en México*, México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- ____ [2007], “La crisis del Modelo Maquilador”, en José Luis Calva (coordinador), *Política industrial manufacturera*, México, UNAM-Miguel Ángel Porrúa.
- Dussel, Enrique [1997], *La economía polarizada*, México, Jus.
- ____ [2006], “Hacia una teoría de la polarización”, ponencia presentada en Seminario Internacional sobre Globalización, Conocimiento y Estrategias de Desarrollo, UNAM, IIEC, febrero.
- Eisenhardt, K. [1989], “Agency theory: an assessment review”, *Academy of Management Review*, 14(1): 57-74.
- FEMSA [2005], “Informe primero de responsabilidad social”, México, FEMSA.

- FEMSA [2007], “Informe de responsabilidad social de FEMSA, 2007”, México, FEMSA.
- Flores, C. y M. Capdevielle [2003], “Especialización productiva y comercial de las manufacturas mexicanas: determinantes y problemáticas”, en Dávila-Saleme, *Integración y desarrollo regional*, México, UAM.
- Friedman, M. [1970], “The social responsibility of business is to increase its profits”, *The New York Times Magazine*, 13 de septiembre.
- González Marroquín, G. [2001], “Responsabilidad social de las empresas: Alcance y cuestionamientos sobre el tema”, V Congreso internacional realizado por la ADOARH, 10 de junio, <<http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/061001mujer.html>>.
- Grupo Modelo [2006], “Informe de responsabilidad social, 2006”, México, Grupo Modelo.
- Hernández Iglesias, C. [2004], “Herbert A. Simon, 1916-2001, y el futuro de la ciencia económica”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2): 7-24.
- Huerta Arribas, E. [1993], *La empresa. Cooperación y conflicto*, España, Eudema Universidad.
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) [1996, 2001], *Encuesta nacional de empleo, salarios, tecnología y capacitación*, México, INEGI.
- ____ [2009], Banco de información económica INEGI, México, <<http://dgcnesyp.inegi.org.mx/bdiesi/bdie.html>>, 30 de noviembre de 2009.
- Nelson, R. [1991], “The role of firm differences in an evolutionary theory of technical advance”, *Science and Public Policy*, 18(6): 347-352.
- Penrose, E. [1959], *The theory of the growth of the firm*, Oxford, Basil Blackwell.
- Tarziján, J. [2003], “Revisando la teoría de la firma”, *Abante*, U.C. de Chile, 6(2): 149-177.
- Valdaliso, J. y S. López [2007], *Historia económica de la empresa*, Barcelona, *Crítica*.

Williamson, O. [1991], *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones antitrust*, México, FCE.

World Bank [2008], *Doing business*, World Bank, Washington, <<http://espanol.doingbusiness.org/>>, 30 de noviembre de 2009.

LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:
UN CAMPO DE INTERVENCIÓN
DE LOS ACTORES DEL MUNDO LABORAL

*Arnulfo Arteaga García**

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de este trabajo es avanzar en la revisión teórica sobre el espacio de la organización del trabajo reconociéndolo como un campo de intervención de actores, para destacar los efectos de los mecanismos de gestión de la fuerza laboral en los niveles micro, meso y macro sociales. Aunque la argumentación se centra en el nivel micro (proceso de trabajo y su organización), aquí se establece un planteamiento de orden teórico-metodológico que permita, en un desarrollo subsecuente, mostrar las articulaciones pertinentes a partir de una investigación de corte empírico.

Es verdad que, desde los inicios del capitalismo, la variable tecnológica se juzgó determinante en última instancia de la evolución de la calificación, el empleo y la organización del trabajo. Sin

* Profesor investigador, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

embargo, también desde una etapa tan temprana (el primer tercio del siglo XIX), en pleno auge de la primera revolución industrial, Charles Babbage adelantó la concepción de la organización del trabajo como un sistema sociotécnico [Castillo, sf], con lo cual se refirió a que no hay una relación unívoca entre tecnología y organización del trabajo, sino una relación que siempre responde a los arreglos sociales y económicos que orientan la producción y que sirven de base para que la empresa obtenga ganancias. Esta condición ha sido la constante de las dos revoluciones tecnológicas subsecuentes: la que emergió a fines del siglo XIX por la introducción del motor de combustión interna y la difusión del sistema tecnológico basado en el petróleo como fuente de energía, y la del último tercio del siglo XX vinculada con la introducción de la microelectrónica y sus aplicaciones en el desarrollo de nuevos materiales, la biotecnología, la robótica y la informática [Mertens, 1995]. La aplicación en particular de la robótica y la informática permitió la implantación de los sistemas de manufactura flexible (*flexible manufacturing system*), los cuales combinaron la producción en masa con la producción en pequeños lotes (*batch production*), se organizaron con base en la producción en células y entonces modificaron la disposición y diseño físico de las plantas industriales, la incorporación del control de calidad simultánea al proceso productivo, los sistemas de proveeduría *just in time* [Luggen, 1991] y los mecanismos de mantenimiento preventivo y predictivo. La aplicación de este conjunto de dispositivos, utilizados en los sectores industriales que encabezaban la innovación tecnológica y organizacional, no constituyó un proceso generalizado debido a que no se difundieron de modo homogéneo y simultáneo en los aparatos productivos de los países de mayor y menor desarrollo económico.

Otro tema relevante del cambio tecnológico con relación a la fuerza laboral han sido sus efectos desde el punto de vista ergonómico, en la medida en que cada vez se ha puesto más atención en el mundo laboral, además de que los nuevos dispositivos modifican la relación trabajo, medio de trabajo y objeto de trabajo. Como todo aspecto del mundo laboral, se trata de un terreno en permanente discusión.

Desde la perspectiva gerencial, el cambio tecnológico se orienta hacia el incremento de la productividad, pero también de la intensidad del trabajo. En contraparte, la visión sindical o individual acerca del trabajo se dirige a la conservación y el uso de la fuerza de trabajo en las mejores condiciones y de la prolongación de su vida útil [Singleton, 1978; Castillo, 1989]. Otro ángulo de análisis es el desempleo “tecnológico”, sobre la calificación, la intensificación del trabajo y en general sobre las relaciones laborales [Cornfield, 1987; DeBresson, 1987; Rifkin, 1996].

A la par de esas temáticas, se abordó un enfoque sustentado en la *construcción social de los sistemas tecnológicos*, que desde la sociología y la historia de la tecnología (*social construction of technology*) analiza el desarrollo y aplicación de los artefactos tecnológicos, su utilidad instrumental, sus significados sociales y el impulso o rechazo de los grupos de interés asociados con su uso y extensión en el marco de los sistemas tecnológicos [Bijker *et al.*, 1978; Parayil, 1991; Arteaga *et al.*, 1995; Santos y Díaz, 1997].

Otro referente importante de los cambios en el ámbito de la tecnología y la producción es la irrupción de Japón como potencia económica y en particular de su sector automotriz que paulatinamente desplazó a las empresas *americanas* (estadounidenses) como líderes en la manera de fabricar automóviles. Se argumentó que la competitividad de las firmas japonesas descansaba en su avanzada tecnología. Algunos estudios comparativos entre los productores de Europa y Estados Unidos [Womack *et al.*, 1992; Abo, 1994 y 2006] demostraron que la diferencia radicaba en la organización social de la producción, en particular, desde el reconocimiento del papel activo de la fuerza laboral en la consecución de alta productividad relacionada con la producción *cerro defectos*, cuya figura emblemática quedó plasmada en el *Toyota Production System* [Liker, 2004].

La complejidad de la relación entre tecnología y organización ofrece un tema de largo aliento, del que aquí sólo se esboza una visión introductoria, para centrar la atención en la variable organización del trabajo. En un primer apartado se plantea brevemente una propuesta metodológica para comprender la concatenación entre la organización del trabajo, las formas de

reproducción de capital y su correspondencia con la forma estatal y sus instituciones.

El segundo apartado ofrece una breve visión de un conjunto de fenómenos que se han desarrollado desde el último tercio del siglo XX, con incidencia relevante en la perspectiva gerencial sobre el uso de la fuerza de trabajo y su calificación. A pesar de su presentación sintética, pretende ser más que un simple contexto; muestra un panorama sobre el anclaje profundo de los procesos del cambio organizacional y en particular el de la organización del trabajo. Observarlos con esa perspectiva favorece el planteamiento de lo que está en juego cuando el cambio involucra las transformaciones en los lugares de trabajo. Se trata específicamente del uso social de la calificación de los trabajadores.

El tercer apartado, que parte del modelo *Humanware* de Shimada [1993], retoma la propuesta analítica de Abo [1994 y 2006] para dimensionar el alcance del cambio en la organización del trabajo bajo la perspectiva del *modelo híbrido*, y la manera en que incide en el desempeño laboral y extralaboral de la fuerza de trabajo como efecto del discurso y las prácticas organizacionales promovidas por las empresas. Se retoman los aspectos incluidos por Shimada para dimensionar la hibridación del modelo japonés en distintos ámbitos. Así, en una primera aproximación se desglosan las dimensiones, áreas, elementos y contenidos, y se reflexiona sobre la extensión de las *nuevas formas de organización del trabajo* (NFOT).¹

Al final se proponen, en el plano teórico, algunas de las principales preguntas acerca de la viabilidad de que se extiendan las NFOT, los espacios de consenso y el conflicto derivado de esa forma de gestión y de intervención de la fuerza de trabajo dentro de la organización, con lo que se deja para un momento subsecuente el análisis de sus repercusiones en los ámbitos meso y macro sociales.

¹ Si bien el concepto data de más de dos decenios atrás, se trata de utilizarlo en una perspectiva de largo plazo. A manera de referencia, a pesar de haberse iniciado en la década de los veinte, el modelo taylorista-fordista sólo pudo consolidarse como paradigma organizativo en los ámbitos micro, meso y macro sociales hasta fines de la segunda guerra mundial. Más adelante se retomará este punto.

UN PLANTEAMIENTO TEÓRICO-METODOLÓGICO
PARA ANALIZAR EL PAPEL ARTICULADOR DEL CONCEPTO
“ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO” EN LOS ÁMBITOS
MICRO, MESO Y MACRO SOCIALES

Si bien la actual exploración se circunscribe al análisis de los cambios en la organización del trabajo, el planteamiento teórico y metodológico aquí expuesto intenta recuperar el carácter micro, meso y macro sociales de las repercusiones relativas a la modificación de la gestión del trabajo en los mecanismos de acumulación de capital y del *patrón de reproducción del capital*, el cual articula desde el ámbito laboral los mecanismos básicos de producción de plusvalor, cuyo escenario privilegiado es la organización y en particular la organización del trabajo.

En su texto clásico *El taller y el cronómetro: ensayos sobre taylorismo y fordismo*, Coriat [1982: 1-7] explicaba ese patrón de reproducción del capital como una *triple secuencia* en la articulación entre proceso de trabajo, mecanismos de acumulación del capital y el Estado. Dicha propuesta proporciona la pista para plantearla más que como una secuencia, como una articulación metodológica de tres niveles de análisis; para redimensionar la organización del trabajo en sus aspectos social, económico y político, al igual que su influencia en los ámbitos micro, meso y macro sociales, y su papel en la explicación del conjunto de la sociedad. No pretende reducir esa explicación al factor organización del trabajo, sino que la totalidad social no puede comprenderse sin considerarla como aquí se expone. Obviamente un planteamiento extenso rebasa los objetivos del capítulo, pero es importante bosquejarlo en este nivel.

El conjunto de dispositivos que permiten la regulación, gestión y control de la fuerza de trabajo constituye la base de la organización del proceso de trabajo. Su manifestación es múltiple: *económica* en principio, porque permite la valorización del capital y el proceso de reproducción material de la fuerza de trabajo; *social*, en la medida en que posibilita recrear el espacio de la producción como escenario de la reproducción de las relaciones sociales deri-

vadas de las situaciones de trabajo –dentro del ámbito del taller, la fábrica, la oficina o de la organización en general–, al igual que favorece el proceso de construcción social de los mercados de trabajo y el conjunto de relaciones y procesos generados en el “mundo laboral”, pero también, como señala Castel [1997], representa el espacio privilegiado de *cohesión social* y de constitución de las clases trabajadoras en actores sociales; y *política*, debido a que el conjunto de dispositivos de regulación y control de la producción expresan una determinada correlación de fuerzas entre trabajo y capital, entre la fuerza de trabajo y la administración [Arteaga, 2005].

Si se reconoce que el *cambio* en la organización del trabajo es, en primer lugar, una prerrogativa de los mandos gerenciales, su modificación implica un intento de remontar las condiciones económicas, sociales y políticas en favor del promotor. Representa pues, en principio, un cambio en la correlación de fuerzas que se expresa en el ámbito de la fábrica y fuera de ella.

El cronómetro –como señala Coriat [1982]– fue la figura emblemática del proceso de decodificación y codificación desarrollada por el taylorismo-fordismo, que permite el disciplinamiento de la fuerza de trabajo sobre la base del control visible y externo (el supervisor y el capataz). La flexibilización surge como la vía de una nueva gestión de la fuerza de trabajo que decodifica y codifica de nuevo el trabajo, pero ahora bajo la perspectiva del involucramiento de la fuerza laboral, y del control visible y externo se pasa al control invisible y omnipresente del equipo de trabajo. Se trata pues de la consumación del *panopticon* en el espacio de la producción formulado por Bentham [Donzelot, 1991] desde el lejano siglo XVIII:

Si se hallara un medio de hacerse dueño de todo lo que puede suceder a un cierto número de hombres, de disponer todo lo que les rodea, de modo que hiciese en ellos la impresión de que se quiere producir, de asegurarse de sus acciones, de sus conexiones, y de todas las circunstancias de su vida, de manera que no pudiera ignorarse, ni contrariar el efecto deseado, no se puede dudar que un instrumento de esta espe-

cie, sería un instrumento muy enérgico y muy útil que los gobiernos podrían aplicar a diferentes objetos de la mayor importancia.²

Lo anterior expresaría que el control coercitivo ejercido por medio de la violencia directa y simbólica de la supervisión deja paso al autocontrol asumido por la propia fuerza laboral en el que todos vigilan y son vigilados en aras de metas “comunes”.

Esa transformación posibilita dismantelar relativamente la legalidad sustentada en la negociación laboral con los empleados (*job control focus*) [Katz, 1985], al crear un nuevo escenario desprovisto de las regulaciones que permiten establecer un límite al uso indiscriminado del trabajo, expresado en la modificación de las *fronteras de control* en favor de las gerencias [Storey, 1980 y 1983]. También pone de relieve el carácter contradictorio de todo modelo de gestión del trabajo, considerado como un escenario en el que los actores dirimen sus visiones, intereses y acciones, y le imprimen al espacio del trabajo un sentido más allá de la objetividad de la producción (véase el diagrama 1).

Modelos de gestión del trabajo

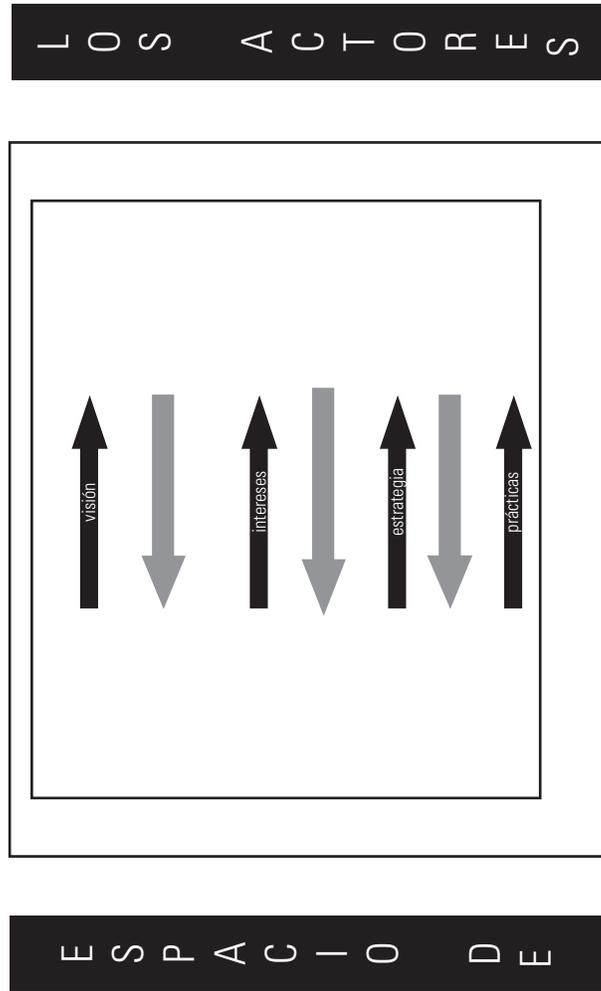
En el nivel microsocioal, en primer lugar debe destacarse que una *prerrogativa* del capital, expresada en sus distintas maneras de dirección, consiste en establecer las condiciones de la gestión organizacional.³ Esto supone que en principio le corresponde fijar las fronteras de control del espacio del trabajo, aunque éstas no se circunscriben sólo a la esfera de la producción, ya que también afectan a la esfera de la reproducción.

Bajo ese supuesto y desde el punto de vista de la gestión del trabajo, en los ámbitos micro-mesosocioal, el modelo taylorista-

² Aun cuando sólo se ha asociado al diseño de centros penitenciarios, tal como queda referido en la cita, en la visión del autor [Donzelot, 1991] se trata de un *dispositivo* social y ahí radica su mayor capacidad coercitiva y de control.

³ Descartando muchos factores que operan en la realidad, como las regulaciones laborales, los contratos colectivos e individuales y sindicatos, la gerencia de entrada establece las “reglas del juego” dentro de “su” territorio, es decir, los *lugares de trabajo*.

DIAGRAMA 1. ESCENARIOS DE PARTICIPACIÓN DE LOS INVOLUCRADOS EN EL MUNDO LABORAL



fordista es *excluyente* de la fuerza laboral como elemento subjetivo en el proceso de producción, en la medida en que la convierte en *mano de obra* y prescinde de su participación *consciente* en el proceso de producción [Taylor, 1984]. En cambio, desde el punto de vista de la reproducción se torna *incluyente*, porque el incremento del salario con base en las previsiones del crecimiento de la productividad se convierte en el eje de la inserción de la fuerza de trabajo como consumidora. Por tanto, el salario remunerador como demanda efectiva y las estrategias de pleno empleo orientan el diseño de las políticas económicas, que sustentan las acciones del Estado benefactor. El resultado para la fuerza de trabajo se resume en dos conceptos formulados en términos de su nueva condición durante la expansión económica de la segunda posguerra: el trabajador opulento (*affluent worker*) [Goldthorpe, 1963] y el de ciudadanía industrial (*industrial citizenship*) [Arthurs, 1967].

Por el contrario, con los nuevos modelos se plantea una perspectiva *incluyente* en la base de la planta laboral en la medida en que se apela a que *el que hace el trabajo es el que más sabe de él*, con lo cual se reconoce el saber hacer como fuente de la *mejora continua*. A partir de esto se promueve el compromiso con los objetivos de la empresa, así como el sentido de pertenencia e identidad con ella. Desde el punto de vista de la reproducción de la fuerza de trabajo, el modelo resulta *excluyente*, porque se tiende a disminuir el salario base y entonces la mayor parte del ingreso depende del rendimiento individual alentado por los estímulos del desempeño (bonos de productividad, puntualidad y calidad). Al mismo tiempo, el Estado se retrae de su papel en la reproducción social de la fuerza de trabajo, lo cual se expresa como la disminución del gasto social, políticas de contención salarial y la flexibilización y precarización del trabajo.

El nivel de análisis mesosocial involucra el cambio en la lógica de la producción: si bien la reproducción del capital en gran escala para el consumo en masa continúa gracias a un conjunto de desarrollos tecnológicos y en especial debido a la lógica del mercado, se desarrolla la producción flexible en pequeños lotes (*batch production*) que permite el paso a la fabricación para nichos específicos de la demanda. El reconocimiento de este momento

permite restablecer la necesaria concatenación entre proceso de trabajo como forma de producción del capital y su circulación (consumo); es decir, como proceso de reproducción del capital.

A la lógica *incluyente* del consumo en masa le sucede la *excluyente* del mercado diferenciado. No en vano el producto japonés y de la producción flexible en general —lleno de una gran diversidad de “prestaciones”, dirían los mercadólogos—, irrumpe con éxito en el mundo desde finales de los setenta.

El análisis macrosocial incluye la construcción de la legalidad y legitimidad de un conjunto de prácticas estatales y del sistema de dominación, que intentan conducir al proceso generado desde la base de la planta laboral. El Estado interventor, de bienestar, que asegura las condiciones de reproducción de la fuerza de trabajo, abre paso a un Estado neoliberal, adelgazado y desregulador de mercados. La paradoja es que se torna desregulador en el uso de la fuerza laboral, pero rígido en cuanto a su venta (contención y disminución salarial). Se trata del dismantelamiento o debilitamiento del papel del salario y del pleno empleo en la definición de las políticas económicas, la seguridad social y la previsión social, que ahora se perciben como costos y obstáculos para la competitividad de las empresas y como gastos del Estado, que constituyen potenciales factores del déficit en las finanzas públicas.⁴

EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO, EN EL FONDO DE LA TRANSFORMACIÓN GLOBAL

Desde principios de los setenta, la economía mundial empezó a manifestar profundas transformaciones que desembocaron en el tránsito hacia un nuevo patrón económico, el cual tiene por mo-

⁴ Este planteamiento remite a la Escuela de la Regulación [Conde, 1984], pero no pretende adscribirse a ella, dado que no contempla su rigurosidad y amplitud conceptual. Esencialmente enfoca la recuperación del espacio de la organización del trabajo como espacio de la construcción de un actor social, económico y social [Arteaga, en prensa].

tor la modificación del desempeño, estructura y estrategia de las organizaciones. En el centro de estas mutaciones se encuentra la organización del trabajo a modo de factor articulador [Katz, 1985; Arteaga *et al.*, 1987; Womack, 1986; Shaiken y Herzenberg, 1987; Parker y Slaughter, 1988; Kochan *et al.*, 1989]. Las amplias manifestaciones y signos de dicho cambio se han interpretado de diferentes maneras.

Una primera manifestación es la denominada nueva división internacional del trabajo. Se caracteriza sobre todo por la segmentación de los procesos de producción en el ámbito transnacional, al ubicar fases del proceso en función de las ventajas comparativas —en particular mano de obra barata—, las regiones y los países [Fröbel *et al.*, 1981], lo cual constituía un supuesto central en su funcionamiento.

Los signos de los nuevos tiempos incluyeron el quiebre del viejo modelo de Estado interventor y proteccionista en el caso de los países de economía subordinada y dependiente, y el surgimiento de una economía abierta bajo el modelo del Estado neoliberal, con el consecuente cambio en las políticas económicas y la eliminación de las políticas industriales orientadas a la formación de encadenamientos productivos [Fajnzylber, 1985; Jaime y Barrón, 1993]. El caso mexicano ejemplifica con holgura este proceso. La mutación en las políticas de gobiernos y empresas impulsó el desplazamiento de las ventajas comparativas por las competitivas [Porter, 1991], como base de la inserción en el ámbito internacional para atraer capitales y alcanzar presencia en los mercados.

La construcción de los determinantes de la ventaja competitiva nacional se constituyó en el eje de las políticas de los gobiernos [para el caso latinoamericano véase Peres, 1997]. Los primeros determinantes corresponden a las condiciones de los factores, mano de obra calificada e infraestructura, en particular tecnología, para competir en un sector específico; las condiciones de la demanda interior de los productos o servicio del sector; sectores afines y de apoyo de proveedores competitivos del ámbito internacional; y por último la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, entendida como las condiciones vigentes en la nación sobre cómo se crean, organizan y gestionan las compa-

ñas, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica [Porter, 1991: 108 y ss].

Otro elemento relevante de la transformación es el surgimiento de la llamada *tercera revolución tecnológica* (asociada con el primer componente de la competitividad), cuyo soporte básico se encuentra en la introducción de la microelectrónica en procesos, productos, desarrollos de nuevos materiales, biotecnología y la robótica [Pérez, 1986; Mertens, 1995]. También ha sido creciente el papel de las tecnologías de información y comunicación (TIC) al acortar distancias, pero de manera esencial por el desarrollo de la *nueva economía orientada al desarrollo de servicios financieros y de información*, que propició el proceso de globalización [Micheli, 2007].

Este último fenómeno se yuxtapone a los procesos de regionalización o reagrupamiento geográfico conforme a los cuales en los dos últimos decenios se han integrado un conjunto de economías y sociedades, estructuradas como zonas de influencia de las economías más fuertes de cada región. Así, la Unión Europea se encuentra bajo la hegemonía principalmente de Alemania, pero con una relación más equilibrada con sus pares, en particular Francia, Inglaterra e Italia; la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (ASEAN), se conduce con la hegemonía de Japón, pero cada vez emerge con mayor presencia China; el Mercado Común del Sur (Mercosur) se orienta ahora con una boyante economía de Brasil; y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), gira sobre el eje de una integración productiva en torno a la economía de Estados Unidos, además de su tradicional influencia sobre el resto del continente americano a pesar del rotundo fracaso del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA). Los bloques mencionados forman los parapetos proteccionistas que le dan su verdadera dimensión al *libre comercio* propalado por la globalización [Arteaga *et al.*, 1997].

El conjunto de procesos impulsó la transformación radical de los mecanismos tradicionales de incremento de la productividad. Si bien tuvo como fuente la expansión de algunas economías y sectores clave, desde la manufactura, telecomunicaciones y

servicios,⁵ el surgimiento de Japón en el escenario internacional con una economía altamente productiva y competitiva puso en el centro de la atención la búsqueda de las bases de su éxito económico.

Algunos analistas coincidieron en señalar que el éxito de la economía japonesa se debía a la importancia en la calidad y la diversidad de prestaciones de los productos, y la base específica de esa economía se asentaba en una forma particular de organización del trabajo y la introducción creciente de nuevas tecnologías flexibles, cuyo eje lo constituía la revalorización de los trabajadores a partir del reconocimiento de la experiencia cotidiana del saber hacer del trabajador directo [Piore y Sabel, 1984; Smith, 1989]. Conforme a esta lógica, la *calidad* se asume como criterio de desempeño en la producción y no como una variable por cumplir *ex post*, de igual manera que en el modelo anterior. La incorporación de esta variable del proceso de trabajo sólo es posible a partir de la capacitación sistemática y permanente, como base para el mejoramiento del desempeño de los operarios. El largo proceso abierto con la crisis del modelo de producción taylorista-fordista —el cual se empezó a manifestar desde la segunda mitad de la década de los setenta—, significó el derrotero de un periplo que expresa el tránsito de la ejecución del trabajo conforme a instrucciones diseñadas en el *thinking department*, hacia *el que hace el trabajo es quien más sabe de él*.

Con distintas alternativas, se planteó la superación del viejo taylorismo-fordismo por las NFOT, que se aplicaban en el marco del *cambio organizacional* impulsado desde la dirección de las organizaciones, como una vía para recuperar sus mercados y su presencia

⁵ Como señalaron en su momento los miembros de la Berkeley Roundtable on the International Economy: "...aun cuando la producción en masa [...] pudo haber alcanzado sus límites, *lean* no es la última palabra en innovación [...]. Esto es que, más que el surgimiento de un solo modo de innovación, el actual periodo de globalización se caracteriza por múltiples fuentes geográficas de innovaciones diversas que están combinadas dentro de varios y muy distintos modelos de producción". Sin embargo *lean production* se convirtió en sinónimo de un modelo paradigmático, del mismo modo en que se consideró el taylorismo-fordismo [Abo, 1994: XV].

bajo la perspectiva de la competitividad. En común se destacaba de las NFOT la necesidad de reformular el esquema de formación y desarrollo de las calificaciones de los trabajadores, para su refuncionalización en el espacio de la producción.

*La organización del trabajo
como sistema sociotécnico y su enfoque*

Desde los años ochenta, una vasta producción académica basada en investigación empírica presenta reflexiones, discusiones y debates acerca de los efectos producidos por los cambios en la organización del trabajo de la planta laboral (*shop floor*) de la industria automotriz a partir de lo que en principio se identificó de muy diversas maneras: NFOT,⁶ neotaylorismo, toyotismo, neofordismo, producción flexible [Piore y Sabel, 1984; Arteaga, 1999 y 2003], *lean production* [Womack *et al.*, 1992], modelo japonés, modelo híbrido [Abo, 1994 y 2006] y *high performance work systems* [Murray *et al.*, 2002]. La documentación respectiva también se puede rastrear desde los decenios de 1980 y 1990 [Katz, 1985; Arteaga, 1986 y 1999; Arteaga *et al.*, 1987; Shaiken y Herzenberg, 1987; Parker y Slaughter, 1988; Womack *et al.*, 1992; Sengenberger y Campbell, 1993].

Los enfoques de su papel en el incremento de la productividad han sido diversos, entre ellos: como un factor esencial de la competitividad, una reedición del taylorismo, un proceso de recuperación de poder de decisión de la fuerza de trabajo, un factor de consenso entre trabajo y capital, una ideología productivista enajenante, y nuevas prácticas y valores en el espacio de la producción. Muchos de esos aspectos reflejan encuadres y resultados contrapuestos, en función de los enfoques metodológicos y los objetivos más relevantes en la investigación. Aquí parto del reconocimiento de que esas iniciativas responden a la prerrogativa de las empresas como organizaciones para redefinir las condiciones de gestión y uso de la fuerza de trabajo.⁷ No obstante, una vez que

⁶ Véase *supra*, nota 1.

⁷ En cierto sentido, se trata de la capacidad de *conductividad* que logra alcanzar el discurso y las políticas y las directrices generadas desde el nivel más alto de la

llegan a la base de la planta laboral, ésta las instrumenta a partir de los significados de carácter técnico y organizacional; es decir, se las apropia con base en sus prácticas cotidianas, y le imprime una perspectiva particular a la estrategia *organizacional* diseñada desde la dirección de la organización.

La transformación ha sido en particular notable a partir del último tercio del siglo xx, que testifica la presencia de Japón como una potencia económica mundial. Una de las explicaciones originales de su fortaleza competitiva⁸ hace referencia a la aplicación extensa de nuevas tecnologías. No obstante, se pudo constatar que, además del uso más amplio de nuevas tecnologías, la competitividad de la economía japonesa provenía de un nuevo dispositivo en la organización del trabajo basado en tres premisas fundamentales: primera, *el que hace el trabajo es el que más sabe de él*; segunda, la integración de equipos de trabajo con diferentes denominaciones pero también con distinto rango de responsabilidades, que permitió a la gerencia delegar a los equipos responsabilidades y actividades que antes incumbían sólo a mandos medios y la supervisión; y tercera, la *producción* de la calidad como parte del mismo proceso productivo [Ishikawa, 1986: 1].⁹

gerencia, y la manera en que se asimilan y reinterpretan en los distintos niveles de la estructura jerárquica hasta la base trabajadora [Arteaga, 1999].

⁸ Para mayor referencia, véase el concepto desarrollado por Porter [1991] sobre los determinantes de la ventaja competitiva nacional. Más adelante se desarrolla de manera más extensa el planteamiento de este autor.

⁹ “Hace algunos años, encontrándome sentado frente a un ejecutivo de CBS/Sony en una charla sobre el estado de la economía japonesa, el ejecutivo dijo casi descuidadamente: ‘Últimamente hemos tenido muchos visitantes de los Estados Unidos y Europa que desean observar nuestra tecnología de fabricación de discos fonográficos. Saben que nuestros discos suenan mejor, pero cuando visitan la planta descubren que empleamos la misma tecnología, la misma prensa y las mismas materias primas. Algunos insisten que tenemos soluciones secretas y piden que les dejemos inspeccionar los residuos. Naturalmente, no encuentran nada distinto de lo que hay en sus propios residuos. Ponen expresión de desconcierto cuando les digo que la diferencia en la calidad del sonido no proviene de nuestras máquinas sino de nuestra gente’”. Testimonio de David J. Lu [Ishikawa, 1986: IX].

Las NFOT: del control externo y visible al autocontrol involucrado. ¿Única alternativa o un nuevo espacio para la intervención de los sujetos de la producción?

Durand [1979: 15] lo plantea en términos de que “...un gran número de instancias de la estructura jerárquica [de la empresa] afectan de cerca o de lejos a la organización del trabajo: servicios técnicos, oficinas de estudio, los métodos, el *planning*, la programación, la fabricación y el control...”. En sentido inverso, la organización del trabajo afecta de cerca o de lejos a distintas instancias de la estructura jerárquica de la organización, de manera intencional o inercial.

Ciertamente, un conjunto de elementos de contexto e internos presionan para la transformación de la organización del trabajo hacia nuevas formas, cuyo objetivo principal, derivado de las estrategias más globales de transformación de la organización, se orienta hacia la maximización de los beneficios, de su eficacia y eficiencia y, por último, de su competitividad como primera fuente de ganancias.

En el caso de las organizaciones dedicadas sobre todo a la producción manufacturera, por una simplificación de la realidad, se caracterizó al *taylorismo-fordismo* como un paradigma hegemónico en la organización del trabajo. En efecto, representó una tendencia dominante que operaba en algunas de las principales ramas productivas o en empresas, pero no se extendió de forma simultánea ni homogénea en el conjunto de los aparatos productivos; ni siquiera en los países de mayor desarrollo industrial.¹⁰ Sin duda, es importante resaltar que en algunas ramas productivas que impulsaron el crecimiento de la economía industrial determinó la dinámica de la acumulación de capital y significó el fundamento de la larga onda expansiva del capitalismo durante la posguerra y hasta mediados del decenio de 1970. Sólo bajo esta concepción podemos considerarlo un modelo hegemónico. En ese sentido, ha

¹⁰ Si bien hubo esfuerzos por extender su aplicación a los servicios, tampoco se obtuvieron resultados homogéneos.

servido de referente para analizar de qué manera los cambios organizacionales han afectado a la organización del trabajo.

Con relación al viejo modelo, lo que pone distancia y significa la transformación más importante de las NFOT es que "...los 'grupos de producción' suponen un cambio organizativo perfectamente combinable con una nueva gestión de la fuerza de trabajo (que utilice, por ejemplo, las capacidades más altas de los sujetos, o la 'profesionalidad colectiva', o recurra a una oferta de trabajo más amplia y con menos capacidad de negociación)...". Se trata de la descentralización de la organización del trabajo "...sin perder la posibilidad de centralización de las funciones de control" [Durand, 1979: 34].

De la misma manera en que el taylorismo-fordismo se ha utilizado como parámetro para caracterizar una época de la organización de la producción, el *modelo japonés* en sus distintas denominaciones sirve ahora para constatar el distanciamiento respecto del viejo modelo, aunque instrumentalmente se trata de la viabilidad de su aplicación en distintos contextos.

Otros autores como Piore y Sabel [1984] se preguntaban si la producción en masa debía considerarse el *destino ciego* (ineludible) de la producción manufacturera con el advenimiento de la gran industria, al constatarse la subsistencia de la producción flexible especializada, no sólo como remanente de un tiempo pasado, sino en particular como una vía posible de resurgir en las postrimerías del siglo XX e inicios del siglo XXI. Womack y colaboradores [1992], a su vez, juzgaban la *lean production* como el destino único y, por tanto *ineludible* de la producción para el siglo XXI.

Sengenberger y Campbell [1993], por otra parte, reflexionaban críticamente acerca de si la última afirmación sería por fuerza cierta. Esos autores parten de un conjunto de aseveraciones sobre el nuevo modelo, entre ellas: su extensión a países e industrias; su capacidad para producir más en menos tiempo mediante una mejor utilización de insumos, equipo y maquinaria con menores costos, es decir, una clave para romper con la dinámica declinante del taylorismo como mecanismo para elevar la productividad; y la posibilidad de producir en un ambiente más amigable, de modo que los patrones lo recomiendan como una manera de *humanizar*

el trabajo, y los sindicalistas lo discuten hoy en distintos foros. Asimismo, llaman la atención sobre los aspectos referidos a los prerequisites institucionales, organizacionales y culturales para su aplicación, y se preguntan acerca de sus efectos e influencia en el ámbito social. Los autores hacen un recuento sistemático de las dimensiones y los componentes de lo que sería el modelo ideal de *lean production*.

Con base en una amplia investigación de campo sobre los *trasplantes*¹¹ en Canadá, Rinehart y colaboradores [1997] también asumen una postura crítica respecto de las promesas del modelo. De hecho, inician la investigación con el estallido de una huelga en una planta que era un *trasplante* japonés, donde –como ellos mismos señalan– se suponía que eso no pasaría.

En 2006, Tetsuo Abo presentó tras 20 años de investigación un informe titulado “Global transfer of the japanese management and production systems in major regions of the world: japanese hybrid management (factories),” que abarcó 400 fábricas fuera de Japón, la mayor parte plantas de ensamble de la industria automotriz y de maquinaria eléctrica en ocho regiones y 30 países. En la misma investigación participó Carrillo [2006], que para el caso mexicano recoge las principales polémicas referentes a los procesos de extensión del modelo de producción japonés y en las conclusiones plantea una tipología que destaca distintos aspectos del ejercicio del modelo y ofrece visiones contradictorias sobre su aplicación y resultados.

Para los objetivos del presente apartado, sólo se retoman aspectos que se vinculan de manera directa con la organización del trabajo y en particular con la delegación de nuevas funciones y responsabilidades a los trabajadores por parte de los equipos de trabajo. Sólo a manera de ejemplo se intercalan algunos testimonios que los trabajadores vertieron en un medio de comunicación de una planta que opera con un sistema de trabajo en equipo y la

¹¹ Los estudiosos que dieron cuenta de la implantación de firmas japonesas para la producción de vehículos en Estados Unidos les llamaron *trasplantes* debido a que con mayor o menor intensidad y éxito se trasladaban los principios de la administración japonesa para la gestión de plantas en suelo estadounidense [Micheli, 1994].

mayor parte de los componentes de NFOT. Los testimonios reflejan el grado de interiorización de un conjunto de valores, visión del mundo e ideología que corresponden al discurso planteado por la empresa en la instauración y reforzamiento del modelo de producción. Las dimensiones consideradas y sus elementos son los siguientes:

- a) *Ingeniería simultánea*: Eliminación de desperdicio de tiempo y materiales.
- b) *Kanban y just in time* (principio de cero inventarios): Implica la sincronización del proceso de producción con la demanda del mercado dentro de la planta, y la eliminación de costos de inventarios y no desperdicio.

Evita el desperdicio hoy y mañana. Desperdicio lo podemos definir como cualquier cosa adicional, además de la cantidad mínima de equipo, materiales, partes, espacio y tiempo absolutamente esencial para añadir valor al producto. Existen siete tipos de desperdicio: sobreproducción, espera, transportación, reproceso, inventario, movimiento, hacer partes defectuosas. En tu trabajo diario detecta los tipos de desperdicio y evítalos hoy y en el futuro, que es la forma de que prospere nuestra empresa y todos nosotros junto con ella. Esto nos beneficiará a todos. *Adolfo Calderón* (planeación) [General Motors, s.f.].

- c) *Control total de calidad*: Introducción de la calidad en el producto o servicio, definida como la satisfacción del cliente (anticipándose a la no satisfacción del cliente); control de calidad ejercido en la línea de producción por los mismos trabajadores; paro de la línea para reparar, y reducción de mecánicos especializados en reparaciones (trabajadores indirectos).
- d) *Mejoramiento continuo incremental (kaizen)*: Proceso colectivo de discusión para el mejoramiento de proceso y producto; involucración de todo el personal en la movilización del conocimiento disponible para la operación de la planta, y

desarrollo del personal por medio de un proceso de aprendizaje continuo:

Con emoción, coraje, entrega, creatividad, trabajo en equipo, fuerza de voluntad, ganas y espíritu de superación lograremos ser: líderes mundiales en calidad. La calidad es la base del triunfo absoluto. *Roberto Francisco Martínez* (calidad) [General Motors, s.f.].

- e) *Equipos de trabajo*: Equipos autoadministrados, grupos flexibles, cada uno con líder; rotación de puestos entre miembros y toma de decisiones colectiva; control del tiempo productivo, de mantenimiento y reparación, con control de calidad; realización de amplia gama de tareas como mantenimiento, reparación, control de calidad y seguridad; motivación y más satisfacción; reducción de niveles (categorías); pago ligado al esfuerzo y desempeño.
- f) *Integración de la cadena de proveedores*.
- g) *Cooperación*: Relaciones cooperativas dentro de la fábrica; mayor integración entre productores y distribuidores, así como entre distribuidores y consumidores, basada en retroalimentación y relaciones de largo plazo.

No hay excusa que justifique un accidente [...] ¡Basta ya! [de excusas] para la falta de cuidado. En una planta donde trabajan más de 1 000 personas todos somos responsables de la seguridad de nuestros compañeros; un descuido, una distracción, una broma no es excusa para un accidente. En GM Silao lo más importante es la gente, por eso... debemos cuidarnos. ¡La competencia está dura! [...] es aquí donde el esfuerzo por ensamblar vehículos con calidad total dará el premio a la competencia. En cada uno de *nuestros* [sic] está la responsabilidad de hacer que GM triunfe y nosotros también. *Carolina Montes de Oca* (comunicación) [General Motors, s.f.].

El conjunto de elementos citados, al igual que la cohesión ideológica y simbólica entre los trabajadores, permite afirmar que la *organización del trabajo* es el pivote de la *producción ajustada*.

Un primer aspecto relevante de su concepción como organización del trabajo es que implica una visión *holística* conforme a la cual la producción constituye un proceso integrado, desde la concepción y diseño del producto hasta su comercialización, y la mayor parte de las tareas y responsabilidades se delegan a los involucrados en el proceso de *agregar valor*.

¿EL MODELO IDEAL? LA INTEGRACIÓN
DE LA ORGANIZACIÓN A PARTIR DEL CONTROL HUMANO

Shimada [1993] introduce el concepto *humanware technology*, para explicar la interrelación compleja entre tecnología, organización y fuerza de trabajo. El autor se plantea el propósito de examinar y discutir los méritos y problemas de las inversiones japonesas en la rama automotriz dentro de Estados Unidos, debido al carácter paradigmático de esa industria en la extensión de los modelos de organización del trabajo. Señala en principio que los resultados son contradictorios, pero considera exitoso el involucramiento directo de los trabajadores. Su trabajo de campo respecto de los *trasplantes* indica que el modelo japonés de tecnología es bien aceptado por los trabajadores estadounidenses. Esto ha inducido a los fabricantes a aprender e introducir algunos elementos practicados en las plantas con gerencias japonesas [Shimada, 1993].

Un segundo aspecto se refiere a la problemática que surge por las interrelaciones de los patrones culturales y comportamiento de las corporaciones japonesas con los valores y normas de la sociedad industrial de Estados Unidos.

Los *layouts* de las plantas de las firmas estadounidenses son similares a los de *trasplantes*, pero las primeras resultan tal vez más compactas y las segundas reflejan mayor eficiencia y productividad. Por tanto, cabe la pregunta: ¿qué justifica la diferencia, si la automatización en las nuevas plantas de las firmas de Estados Unidos se ajusta a la de las japonesas? La conclusión es que la diferencia radica en la *organización social*: por lo general se destaca el espíritu de equipo, la confianza mutua y la participación, aspec-

tos que refuerzan dicha impresión. No obstante, ni la maquinaria ni la organización social por sí mismas responden a la pregunta, sino la interacción de ambas, conforme al planteamiento de Shimada. Se trata pues, del concepto de *humanware*: “El término tecnología, como generalmente es usado en occidente, connota la maquinaria. Sin embargo, la maquinaria no puede trabajar sin la guía proveniente de los humanos” [DeBresson, 1987].¹² Si se define tecnología como la manera de producir, entonces la maquinaria representa sólo un aspecto de la tecnología. Ésta se convierte en un concepto lleno de significado mediante la interacción e interdependencia de la maquinaria y de los recursos humanos: *humanware* [Shimada, 1993: 27].

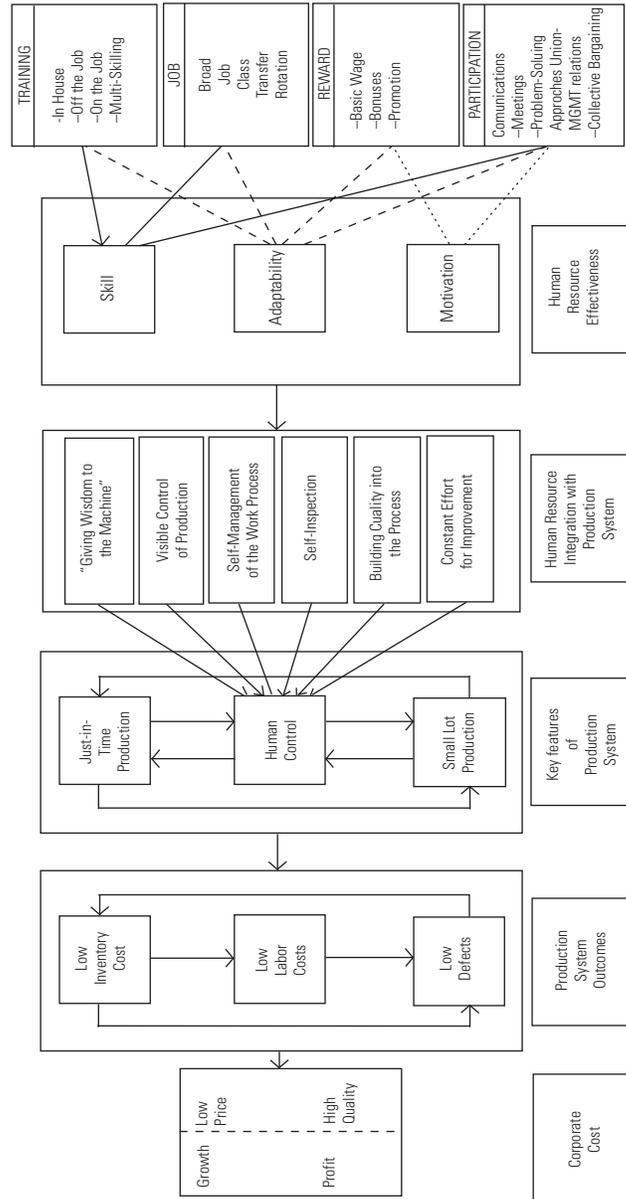
El diagrama 2 permite explicar de manera integral del modelo *humanware* propuesto por Shimada [1993]. Representa un sistema de *input-output*¹³ que coloca el control humano del proceso en el centro de su operación. El modelo está articulado por cinco componentes estratégicos (CE): efectividad de los recursos humanos (ERH); integración de los recursos humanos en el sistema productivo (IRHSP); aspectos clave del sistema productivo (ACSP); resultados del sistema productivo (RSP), y objetivos corporativos (OC) del modelo de producción. Para describirlo, con base en la propia explicación de Shimada [1993] en nuestro modelo se ha integrado en el extremo derecho una columna adicional de lo que se denomina factores clave del proceso de reclutamiento de la fuerza de trabajo (FCRFT) que explican en buena medida el fundamento del autor para centrar el proceso de gestión en el *control humano*.

El aspecto inicial para lograr la efectividad de los recursos humanos se halla en el proceso de reclutamiento y capacitación. De

¹² Al respecto, DeBresson menciona la “puesta a punto” de cualquier tecnología a partir de la intervención consciente de la fuerza de trabajo, sin importar el nivel de sofisticación de la tecnología.

¹³ Al diagrama original de Shimada también se ha incorporado una visión de sistema *input-output* que sintetiza los componentes estratégicos del sistema, como entradas y salidas y resultados de su aplicación. Cada componente (ERH, IRHSP, ACSP, RSP y OC), como más adelante se explica, está constituido por factores. La denominación *componente estratégico* se elaboró a partir del propio diagrama de Shimada.

DIAGRAMA 2. EL MODELO JAPONÉS: HUMANWARE



INPUT

OUTPUT

Fuente: Elaborado por Rigoberto Reyes Sánchez, modificado de Shimada [1993].

acuerdo con Shimada [1993: 30], en el reclutamiento se enfatiza la disponibilidad de la fuerza de trabajo para mantenerse en permanente capacitación (*trainability*), como una actitud abierta al aprendizaje de nuevas habilidades y la movilidad entre diferentes puestos. Después de la contratación, los nuevos empleados reciben por un periodo de meses una extensa capacitación en las líneas de producción (*in house on the job training*) con la guía de trabajadores de producción e ingenieros expertos en las operaciones, con énfasis en el desarrollo de multihabilidades.

El primer componente efectividad de los recursos humanos también se relaciona con la estructura de los puestos, caracterizada por la clasificación simplificada y una amplia variedad de tareas para cada puesto. El adelgazamiento tiene dos objetivos: minimizar las diferencias de *estatus* entre empleados, y entre éstos y los gerentes, para permitir la asignación del puesto acorde con la adaptación a los cambios tecnológicos y a las variaciones en la programación de la producción. La rotación de puestos entre equipos y departamentos se utiliza ampliamente para incrementar el dominio de las habilidades y propiciar el desarrollo profesional de la fuerza laboral.

La *motivación*, con un elemento principal de orden económico, consiste en el salario mensual regular que incluye bonos y promociones. Los bonos reflejan el desempeño de la corporación y del trabajador, y representan entre un cuarto y un tercio del ingreso anual. La promoción de los trabajadores a líderes de equipo o a posiciones de gerencia es común y refuerza la idea de progreso en la trayectoria laboral, lo cual constituye un valor motivacional sustancial.

Por lo anterior, los tres factores que forman la base del componente efectividad de los recursos humanos son la calificación, la adaptabilidad y la motivación (véase el diagrama 2), los cuales interactúan entre sí a partir de los cuatro *factores clave del proceso de reclutamiento de la fuerza de trabajo*: capacitación, estructura de los puestos de trabajo, reconocimientos y participación.

El factor calificación se construye a partir de un proceso complejo en el que intervienen tres elementos: la capacitación, el puesto y la participación (véase el diagrama 2, líneas en puntos). El elemento *capacitación* se desarrolla a partir de la formación en

y *para el trabajo*, es decir, fuera y dentro del puesto; y se orienta a promover la polivalencia de la fuerza laboral. El puesto, concebido como una amplia gama de ocupaciones, facilita la transferencia y la rotación de personal, y se orienta al reconocimiento de la multihabilidad del personal de producción. El elemento participación se torna esencial en la construcción de la calificación, ya que promueve el compromiso de la fuerza de trabajo con base en la comunicación mediante reuniones de trabajo y técnicas dirigidas a la *resolución de problemas*. Asimismo, se promueve la comunicación con el sindicato a partir de las negociaciones colectivas y consultas bipartitas para la resolución de la agenda laboral. En este sentido, la calificación no sólo se refiere al contenido técnico de una ocupación, sino a una construcción compleja que abarca las relaciones sociales dentro de la empresa.

El factor adaptabilidad se construye a partir de los siguientes elementos: la calificación, el puesto y la participación, ya definidos, a los que se agrega el *reconocimiento* a modo de cuarto elemento. El reconocimiento es fundamental en la cohesión del modelo, ya que implica no sólo aspectos económicos como bonos y un salario básico, sino esencialmente la *promoción* en el sentido de horizonte de desarrollo profesional dentro de la organización.

De acuerdo con el diagrama de Shimada [1993], la *adaptabilidad* constituye el factor clave –dada la mayor complejidad en su construcción– para alcanzar la efectividad de los recursos humanos. Este factor que podría interpretarse como *flexibilidad* es un terreno en disputa a nivel de políticas y prácticas laborales. Es decir, si no existen contrapesos, tal como se plantea en el diagrama, se llega a convertir en la base de la unilateralidad y de una gestión marcada por la discrecionalidad de la gerencia.

El factor *motivación* se fundamenta en el *reconocimiento*, con los elementos señalados y la participación, así como con su contenido basado en la *comunicación*.

El segundo componente del modelo es la integración de los recursos humanos en el sistema productivo (IRHSP), el cual resulta fundamental para entender el subsecuente y que Shimada distingue como el *control humano* del proceso (véase el diagrama 2). Ahí es posible constatar de manera más evidente la involucración sub-

jetiva de fuerza de trabajo articulado con tecnología para asumir la dirección de la producción:

- El primer factor de este componente se relaciona con la transferencia del conocimiento y experiencia del operario (*giving wisdom to the machine*) al uso de los artefactos tecnológicos. Además de reconocer el papel de la fuerza de trabajo en *poner a punto* (optimizar) el uso de cualquier tecnología [DeBresson, 1987], también se busca recuperar su saber en el desarrollo de dispositivos que eviten errores en la producción.
- El segundo factor es el *control visible de la producción*, basado en las señales sobre la evolución del proceso, las cuales abarcan indicadores de mantenimiento predictivo y preventivo, nivel y flujo de los inventarios (kanban), así como producto en proceso.
- El tercer factor remite a la *autoadministración del proceso* y radica esencialmente en delegar a la fuerza de trabajo un alto grado de responsabilidad del proceso de producción, en particular para la especificación y modificación de métodos y procedimientos en sus estaciones de trabajo [Shimada, 1993: 29]. Es fundamental en la conversión de la mano de obra en gestora de la producción, ya que permite delegar en los operarios funciones que antes descansaban en mandos medios (capataces, supervisores o superintendentes).
- El cuarto factor, la *autoinspección* (diagrama 2), tiene por objetivo principal que los operarios sean corresponsables de las condiciones de producción, de modo que asuman el autocontrol y se eliminen formas visibles de supervisión [Shimada, 1993: 30].
- El quinto factor, derivado del anterior, es la construcción de la calidad dentro del proceso de producción, lo cual delega en cada trabajador el esfuerzo de resolver los problemas del ajuste a las especificaciones parando la operación y buscando las causas en la línea, antes que dejarlos a la inspección final. Una herramienta esencial para la ejecución de este factor es el control estadístico del proceso. La nueva

lógica se basa en conceptos como *producción cero defectos*, *el siguiente en la línea es mi cliente* y *hacer bien las cosas desde la primera vez*.

- El sexto factor se orienta a la promoción del esfuerzo para *mejorar* en el desempeño, máquinas, sistemas y ambiente de trabajo, todo lo cual contribuye a una mayor productividad, mejoramiento de la calidad y de las recompensas [Shimada, 1993]. Su fórmula más concisa es la mejora continua del proceso y en el producto.

El tercer componente del modelo de Shimada se refiere a los aspectos clave del sistema de producción (ACSP). En el centro, como se menciona antes, se ubica el control humano, sobre el cual se articula a manera de *input* –en la modalidad de *just in time*– el sistema de suministro de proveedores externos en tiempo, cantidad y calidad necesaria para la reducción de los niveles de inventario en cumplimiento del programa de producción. El *just in time* representa un factor decisivo en el aumento de la rotación del capital circulante, pero también tiene un efecto directo en la rotación del capital fijo y por tanto del capital en su conjunto [Marx, 1973, tomo II: 136], lo que tendencialmente permite el incremento de la tasa de ganancia. Su cumplimiento implica un doble sistema de logística: en principio, la cadena de proveedores articulada al ritmo de la producción; en segundo lugar, el sistema de abastecimiento interno que posibilite el suministro a las líneas conforme avanza la producción. En este momento del modelo se pasa del *input* al *output*, el cual descansa justamente en el *control humano del proceso*.

El *output* del sistema se instrumenta a partir de la producción en pequeños lotes (*small lot production*), acorde con la demanda segmentada característica de los mercados cada vez más diferenciados, en particular en el sector automotriz. Lo relevante de la producción en lotes (*batch production*) reside en la combinación de las escalas de la producción en masa con la producción flexible de una gama amplia de modelos sobre una misma línea de producción.

El cuarto componente del modelo de Shimada son los resultados del sistema de producción (RSP), integrado por tres factores. El

primer factor se refiere a los bajos costos de inventario (*low inventory cost*), por el funcionamiento con *stocks* mínimos de materias primas y producto en proceso, lo cual se traduce en la disminución de costos financieros vinculados con el capital circulante y la aceleración de la rotación del capital circulante y fijo.

La reducción en los costos laborales (*low labor costs*), un segundo factor, resulta de la disminución de gastos relativos a la rotación externa de la fuerza de trabajo y la reducción de horas perdidas por accidentes, ausentismo y conflictos en la planta laboral, ante una mayor y mejor comunicación en el espacio de la producción y con los sindicatos, con los que se discuten de “manera amplia los temas laborales”.

El tercer factor, la disminución de defectos de producción (*low defects*), se deriva de la eficiente integración de los recursos humanos con el sistema de producción, en especial bajo los conceptos de *mejora continua*, cero defectos, *kaizen*, y la producción de la calidad dentro del proceso mismo de producción. Al final se reducen los retrabajos, los desperdicios y los gastos de la cobertura por garantía al consumidor final.

El quinto componente del modelo de producción es el de los objetivos de la corporación (*corporate goals*), que consta de los factores precios bajos (*low price*) y alta calidad (*high quality*), como condición para lograr el objetivo fundamental y base del funcionamiento de la empresa, es decir, el crecimiento de las ganancias (*growth profit*), lo cual constituye el principal *output* de todo el modelo y el principio y razón de ser de toda empresa.

El modelo *humanware* de Shimada se ha descrito aquí con amplitud, dado que ofrece la versión más acabada y holística de la articulación virtuosa de un sistema de producción que coloca en el centro de su efectividad al factor humano, mi eje principal para analizar los efectos de los modelos en la conversión de la mano de obra en gestora de la producción.

Otras propuestas de similar alcance son las prácticas alternativas de trabajo (*alternatives work practices*, AWP), relacionadas con sistemas de trabajo de alto desempeño (*high performance work systems*) [Godard, 2001]. Otras etiquetas han sido administración de alto compromiso (*high commitment management*) y lugares de tra-

bajo altamente involucrados (*high involvement workplaces*) [Wood, 1999; Osterman, 2000]. Se debe hacer notar que la expresión alto desempeño hace referencia más a un objetivo que a un logro. Si esos sistemas son efectivamente así, es materia de investigación y evaluación.

Whitfield y Poole [1997] preguntan: ¿qué tan fundamental ha sido el cambio en el enfoque de la organización de la fuerza laboral?; ¿estos cambios en el campo de la fuerza laboral han mejorado el desempeño?, y ¿cuáles son las implicaciones de esos cambios para la formulación de políticas dentro de las organizaciones?

Por último, se presentan algunos elementos de la metodología de Kawamura [1994] para evaluar la *transferibilidad* del modelo, debido a que permite ubicar algunas dimensiones de la organización del trabajo que expresarían en cuáles áreas se reflejan las interacciones de la mano de obra que pueden impactar al conjunto de la estructura organizacional.

El *modelo para evaluar el proceso de aplicación-adaptabilidad* constituye el marco principal para analizar el grado de hibridación del modelo japonés en Estados Unidos. Kawamura [1994: 27] señala que este método facilita el entendimiento integral de la manera en que las gerencias aplican dicha propuesta de gestión de la producción.

Los conceptos que, según Kawamura [1994], explican la presión a la transferencia y aplicación del modelo japonés en Estados Unidos son los siguientes: a) las compañías japonesas en ese país intentan aplicar su administración y su sistema de producción por medio de la transferencia hacia el ambiente gerencial estadounidense; y b) esta aplicación con frecuencia se limita por un conjunto de presiones que emergen del ambiente gerencial o de las condiciones locales. El sistema japonés puede cambiar su forma y en algunos casos percibirse con claridad como una adaptación a las condiciones locales. Este resultado lleva a revisar los sistemas japoneses o, en algunos aspectos, a la adopción de los sistemas estilo estadounidense. En consecuencia, los sistemas locales de producción de las compañías japonesas en Estados Unidos se consideran desarrollados mediante una interrelación dinámica entre *aplicación* y *adaptación*. A partir de esta constatación,

Kawamura plantea una escala de cinco puntos para la evaluación de la aplicación-adaptación.

El autor considera que en la evaluación subyace el contraste entre los mecanismos para evaluar y reconocer el desempeño de la organización, en general, y de los trabajadores en particular. Los mecanismos que juzga más destacados son: a) la organización flexible de los trabajadores que no están controlados por rígidas demarcaciones del trabajo, de modo que la flexibilidad se basa en una fuerza de trabajo versátil y en trabajadores que de manera individual han recibido alto entrenamiento en una amplia variedad de calificaciones; b) los trabajadores que constantemente acumulan conocimientos técnicos para mejorar sus métodos de trabajo; c) un sistema gerencial flexible y eficiente centrado alrededor de la organización multifuncional del trabajo; y d) trabajadores, supervisores y gerentes con participación activa en la solución de los problemas que se presentan en la base de la planta laboral [Kawamura, 1997: 30 y ss].¹⁴ Esto resulta vital para el funcionamiento fluido y exitoso del sistema en su conjunto.

Como ya se mencionó, la transformación organizacional, en particular en el ámbito del trabajo, se expresó en el paso de la ejecución de la tarea conforme a instrucciones, al reconocimiento de que *quien hace el trabajo es el experto*, y hacia allá se encamina el esfuerzo de la organización para hacer recaer en su conocimiento la ejecución y la mejora continua del proceso. Otro elemento básico del cambio es lograr que la organización del trabajo se estructure con base en equipos, de manera que toda la operación productiva se articule sobre esa nueva unidad de ejecución del trabajo.

El alcance de la transformación es radical y su consecución depende básicamente de la creación de una estructura que soporte una estrategia de largo plazo, por un lado, y que en la operación cotidiana haga fluir la información desde los niveles más altos de la organización, al mismo tiempo que sea lo bastante permeable de abajo hacia arriba como para que la información generada desde las líneas de producción se convierta en la base de la

¹⁴ Los estudios empíricos indican resultados contradictorios, a lo que se suman también los enfoques prevalecientes para la comprensión del proceso.

toma de decisiones y éstas a su vez se deleguen hasta la base de la planta laboral.

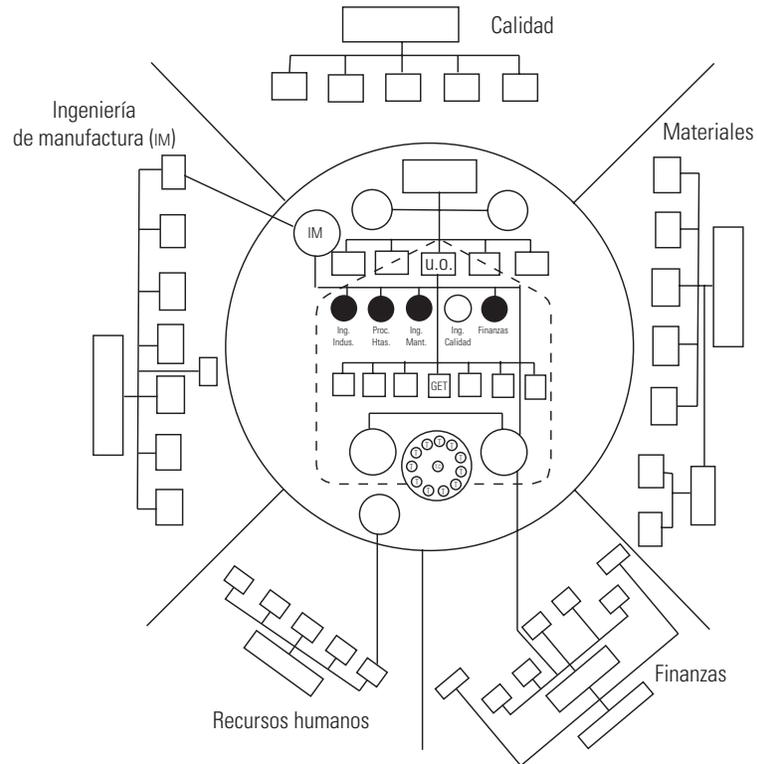
Para ilustrar el proceso, en el diagrama 3 se toma el resultado de la transformación organizacional en un complejo automotriz. Se trata de una estructura organizacional en la que se sitúan en el mismo plano el conjunto de las divisiones estratégicas y los niveles intermedios de la organización. La estructura horizontal propicia que la base de la producción descansa en el equipo de trabajo y facilite la interacción de personal de distintos niveles y áreas en la generación de información y toma de decisiones. En el nivel más alto de la estructura organizacional están representadas las áreas ingeniería de manufactura, calidad, recursos humanos, materiales y finanzas.

Como se verá más adelante, la concepción de esta estructura se reproduce en la unidad básica de la organización y la ejecución de la producción, es decir, el equipo de trabajo (véase el diagrama 4). Aquí se han soslayado las estructuras intermedias para centrarse en el equipo de trabajo y poner de relieve un cierto isomorfismo entre el nivel más alto y el nivel más bajo. Al parecer, esto hace que las funciones estratégicas tengan desde la base de la fuerza laboral una referencia directa con la ejecución del trabajo y el cumplimiento de los objetivos de la corporación, lo cual expresaría la *conductividad* dentro de la organización como se ha planteado antes.

La responsabilidad de cinco áreas se asigna al grupo de operarios, que asumen colectivamente y reproducen al interior del equipo las divisiones estratégicas de la organización: productividad, calidad, capacitación, seguridad y ambiente de trabajo. En el ámbito de la *productividad* en el corto, mediano y largo plazos, el equipo asume funciones como la elaboración del programa de producción, control del costo y presupuesto, control de partes no productivas, uso de herramienta y equipo, tiempo útil del equipo, ausentismo y cambio de modelo.

El equipo toma el control de la *calidad* a partir del manejo del control estadístico del proceso, la regulación de la capacidad de las máquinas, y el ajuste a las especificaciones técnicas de la manufactura. La construcción de la calidad en el proceso asegura la

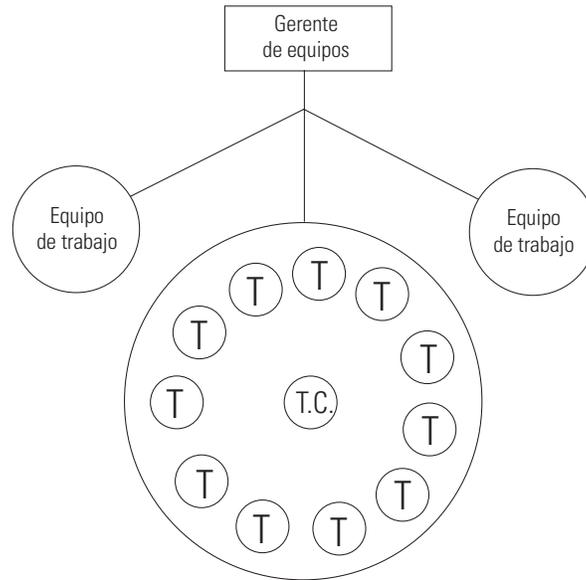
DIAGRAMA 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL HORIZONTAL



Fuente: Tomado de "Transformación planeación de equipos de trabajo", Complejo Automotriz Ramos Arizpe Coahuila-México, sf.

disminución del desperdicio, las reparaciones y el costo de garantías al cliente, es decir, abatir el *costo de calidad*; esta lógica responde también a las exigencias de aseguramiento de la calidad, supervisadas con periodicidad por las auditorías internas, externas y de los corporativos. La introducción del concepto de *cliente* como el siguiente en la línea de producción, y el objetivo de la *satisfacción del consumidor*, permiten garantizar la calidad de cada operación ejecutada por cada trabajador, con lo cual se construye una cadena que, se pretende, llegue hasta el consumidor final.

DIAGRAMA 4. FUNCIONES DEL EQUIPO DE TRABAJO



Calidad

Apoya el desempeño de los equipos para alcanzar la calidad.
 Apoya en la solución de los problemas para alcanzar sus metas.

Productividad

Coordina el presupuesto del equipo.
 Desarrolla programas de reducción de costos.
 Actualiza en los avances tecnológicos.

Ambiente de trabajo

Coordina las juntas de trabajo.
 Mantiene buenas relaciones con el sindicato.
 Desarrolla los equipos.
 Promueve la disciplina.
 Informa a los equipos.
 Ayuda a los equipos a evaluar y seleccionar nuevos miembros.
 Sigue las reglas de seguridad.
 Elimina condiciones inseguras.

Fuente: Tomado de "Transformación planeación de equipos de trabajo", Complejo Automotriz Ramos Arizpe Coahuila-México, s/f.

Otra área de responsabilidad delegada que asume colectivamente el equipo es la de *capacitación*. El equipo tiene la función de detectar necesidades de capacitación como un proceso permanente para el desarrollo colectivo e individual del personal. La detección de errores en el proceso sirve para identificar por operación la fuente de defectos, lo que a su vez posibilita desarrollar una acción

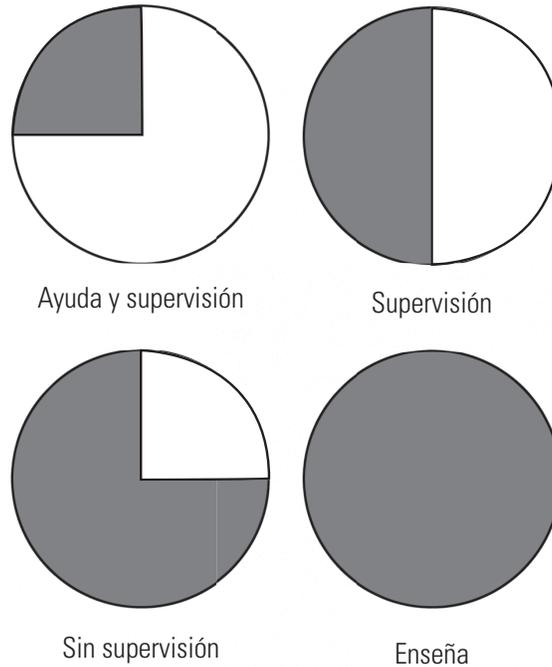
de capacitación o recapitación a un operador, para mejorar su desempeño en una operación específica. También se asegura el desarrollo polivalente de la mano de obra, ya que corresponde al equipo propiciar la rotación de sus miembros para aprender y enseñar todas las operaciones. La evaluación individual se aplica mediante el instrumento denominado *carta de flexibilidad* (véase el diagrama 5): un círculo con cuatro cuadrantes permite el seguimiento desde que el operador requiere de ayuda y supervisión, hasta que es capaz de enseñar a otro la ejecución de la operación en la cual se le evalúa. La carta de flexibilidad es el mecanismo mediante el cual transitan los operadores para ascender en los niveles salariales, y constituye la base de la evaluación individual del desempeño.

El *área de seguridad*, también se delega al equipo, el cual asume la supervisión de las condiciones de potencial riesgo en el lugar de trabajo (véase el diagrama 4) e identifica las condiciones inseguras con el fin de prevenir accidentes y alcanzar las metas de seguridad. La quinta área estratégica de responsabilidad del equipo se refiere al *ambiente de trabajo*, que incluye aspectos como la supervisión de la puntualidad y la selección de líderes y de nuevos miembros, entre otros aspectos.

La breve enumeración anterior permite constatar que en las cinco áreas de responsabilidades del equipo se reproducen las divisiones estratégicas señaladas, es decir, ingeniería de manufactura, finanzas, recursos humanos, calidad y materiales.

Para concluir la revisión, es pertinente retomar algunas de las preguntas que, con una visión crítica, plantean diferentes autores sobre temas derivados de la introducción de los cambios en la organización del trabajo. Como señalan Whitfield y Poole [1997] al principio de su investigación, más que aseverar la superioridad de los *high performance work systems*, corresponde partir de estudios concretos. Así, los autores replantean tres preguntas: ¿se cuenta con una evidencia clara de que estos sistemas producen mejores resultados que los tradicionales?; ¿hay un efecto mayor de la aplicación del conjunto de prácticas laborales en comparación con el uso individual de algunos de sus componentes?; y por último, para orientar la reflexión en torno a este fenómeno, ¿se tiene evidencia de la necesidad de congruencia entre las estrategias generales de

DIAGRAMA 5. CARTA DE FLEXIBILIDAD



Fuente: Tomado de "Transformación planeación de equipos de trabajo", Complejo Automotriz Ramos Arizpe Coahuila-México, s/f.

la organización y el conjunto de prácticas de los *high performance work systems*?

Sengenberger y Campbell [1993], por su parte, formulan una serie de preguntas acerca de las promesas de los impulsores y difusores del modelo japonés de producción. La primera de ellas reflexiona acerca de si el nuevo modelo constituye una forma de trabajar más efectiva, o por el contrario, más intensiva o extensiva. La pregunta surge porque, mientras en Europa se pugna por la reducción de la jornada y la apertura del tercer turno, en Japón se habla de horas extra y de un trabajo más estresante y jornadas más largas. Los autores también cuestionan la perspectiva de un trabajo más efectivo y humano mediante la delegación y

la participación. Frente a la generalización de obreros expertos, no especializados, la principal barrera que se plantea es social y no técnica: ¿cómo perciben los gerentes, pero sobre todo los *mandos medios*, la pérdida de atribuciones y poder?

Otro cuestionamiento se refiere a la posibilidad de generar mayor autonomía de los trabajadores por medio del equipo, mientras el equipo supone el énfasis en aspectos como cooperación, disciplina de grupo, capacidad de sancionar al comportamiento desviado, vinculación del pago, promoción y desarrollo del personal con el comportamiento y desempeño del equipo. La presión por un alto desempeño individual dentro del equipo puede generar menor tolerancia hacia la enfermedad y otras ausencias que afecten negativamente la salud de sus miembros, pero también la productividad dentro del equipo. A su vez, estas actitudes pueden derivar en procesos discriminatorios de selección de personal y la exclusión de trabajadores menos productivos, lo que lleva a una mayor segmentación y polarización del mercado laboral.

Otra interrogante, que atañe directamente al planteamiento principal aquí expuesto, se refiere a si se está hablando de una fuerza de trabajo más calificada. Sobre este aspecto se ha escrito mucho. En general, se concibe como más calificada por la necesidad de la polivalencia. Lo opuesto supone una calificación más específica generada por el trabajo en equipo, que reduce la capacidad de la fuerza de trabajo para ejercer sus calificaciones en otros segmentos del mercado laboral externo. El otro elemento se refiere a la segmentación provocada por los mercados laborales principales y secundarios, derivados de las cadenas cliente-proveedor.

Dentro del objetivo principal de este trabajo, la pregunta más importante, que surge de las anteriores, toca el tema del paso de una organización basada en la *mano de obra*, es decir, la ejecución del trabajo conforme a instrucciones en una estructura altamente jerarquizada con el supervisor como último eslabón del control del trabajo desde la gerencia, a una organización basada en los equipos de trabajo con el involucramiento responsable de la fuerza de trabajo como *gestores de la producción* y por tanto con capacidad mayor de intervención en el control de las variables de la producción. No se ahondará más por el momen-

to, sólo se presentan como cuestiones abiertas al debate y que forman parte de una agenda personal de investigación empírica, también orientada por otras interrogantes incluidas en el siguiente apartado.

CONCLUSIONES

Los modelos basados en el involucramiento responsable de la fuerza laboral en los objetivos de las organizaciones y sus repercusiones en el conjunto de la sociedad

Una interrogante que surge con la aparición de las NFOT discurre acerca de si constituye un modelo aplicable a distintos contextos sociales y culturales. Parecería que la realidad se ha encargado de dar respuesta a este problema. De la misma manera que el taylorismo-fordismo se abrió paso en distintas latitudes y con diversas modalidades, estos modelos con sus matices tienden a adquirir carta de naturalización en ambientes diversos. En todo caso cabe preguntarse si será posible su difusión y extensión geográfica hacia distintos sectores de la economía con el mismo alcance que el modelo anterior. Tomando en cuenta que el taylorismo-fordismo no se extendió de manera homogénea, simultánea y con la misma profundidad en todos los sectores productivos, la relevancia del nuevo modelo radica en su ubicación en sectores clave que hoy arrastran el proceso de reestructuración capitalista como parte de la nueva economía ligada a sectores de punta, por ejemplo, las tecnologías de información y comunicación o las industrias renovadas como la automotriz.

Otra interrogante remite a la capacidad del nuevo modelo para generar una nueva legalidad económica, social y política como lo hizo el taylorismo-fordismo.

Aun cuando la reflexión se circunscribe básicamente a la exposición sobre los aspectos de la organización y las NFOT, resulta pertinente llevar la atención al planteamiento metodológico inicial. Las transformaciones en curso en la base de la planta laboral de manera directa a un conjunto de instancias dentro

de la organización, y generan una nueva legalidad¹⁵ en el plano de las regulaciones laborales, incluidas las salariales y el conjunto de instituciones y actores que intervienen en su definición y determinación. Las nuevas condiciones de operación de la producción implican nuevas condiciones del mercado, en las cuales el Estado se convierte en un actor principal, así como en la legalidad de las relaciones laborales.

El involucramiento explícito de la fuerza de trabajo en el cumplimiento de los objetivos de la organización supone mayor capacidad de control de la mano de obra; o bien, representa la posibilidad de la construcción distinta de un sujeto de la producción que deja de ser mano de obra y se torna gestor de la producción.

Desde el punto de vista de la calificación, las NFOT, por lo menos en el plano teórico, conllevan nuevas demandas de formación y una intervención más amplia de la fuerza laboral en el funcionamiento de la organización. La fuerza laboral deja de ser ejecutora de instrucciones con base en un manual de puesto para volverse un sujeto activo en el diseño y ejecución del trabajo en el ámbito que le corresponde. La lógica del proceso lleva a la interiorización del control, es decir, al autocontrol, ya sin la presencia visible de la gerencia, y la *emulación* se convierte en una condición de la camaradería, identidad y solidaridad de los miembros del equipo. En una perspectiva estática, el viejo anhelo de la administración, es decir, el control de la fuerza humana como otra de las variables de la producción se garantiza a partir de los propios trabajadores, pero también entraña una fuente potencial de conflictos entre los propios miembros del equipo, por todos los efectos perversos resultantes de que todos sean vigilantes de todos, el desplazamiento del sindicato como interlocutor de las demandas y la gestión de las relaciones laborales [Arteaga, 1986, 2003 y 2007].

¹⁵ La expresión *nueva legalidad* hace referencia a los arreglos que se generan a partir de las estrategias gerenciales de gestión del trabajo, así como por las adecuaciones derivadas de la intervención de la fuerza laboral y el sindicato. Las diversas áreas se enmarcan dentro de las políticas de flexibilidad laboral, que abarcan la contractual, la salarial, la funcional y la numérica. Estos arreglos pueden ser a veces sancionados desde las políticas laborales del Estado y en otras ocasiones se sujetan a la discrecionalidad de las empresas y a una relativa capacidad de la fuerza laboral para incidir en su gestión bilateral.

La contrapartida del proceso es que el *gestor de la producción* también se vuelve un sujeto más involucrado en la misma, y por tanto, al menos de manera potencial, sus demandas hacia el conjunto de la organización se vuelven más amplias e informadas. En este sentido, con la introducción de nuevas formas de organización de la producción se pone en juego el uso social del conocimiento de los trabajadores, es decir, de su calificación.

Un último aspecto conduce a reconocer que en las publicaciones e investigación sobre el cambio en la organización del trabajo no hay análisis que den cuenta de la manera en que las transformaciones la base de la fuerza laboral, derivadas del cambio organizacional, afectan al conjunto de la organización, no sólo en su estructura y sistema, sino desde una perspectiva compleja que abarque las expresiones culturales, psicológicas, las relaciones de poder y sus fronteras sobre los procesos de retroalimentación y de modificación de las propuestas gerenciales del cambio a partir de que se aplican en la base laboral. Esto se relaciona con la necesidad de admitir que la intervención más amplia de la fuerza laboral en la gestión de la producción conlleva la reconstrucción del sujeto de la producción con una mayor capacidad de intervenir en su entorno fabril inmediato, pero también fuera de éste.

BIBLIOGRAFÍA

- Abo, Tetsuo [1994], *Hybrid factory: the japanese production system in the united states*, Nueva York, Oxford University Press.
- ____ [2006], "Comparison of japanese hybrid factories in the world: generalities and peculiarities of patterns in the international transfer of the japanese management and production systems", Tetsuo Abo (ed.), *Japanese hybrid factories. A comparison of global production strategies*.
- Arteaga García, Arnulfo [1986], "Innovación tecnológica y clase obrera en la industria automotriz", Estela Gutiérrez, *Reestructuración productiva y clase obrera*, México, Siglo XXI/UNAM.
- ____ [1999], "Cambios en la organización de la producción", Memoria del V seminario de investigación laboral: perspectivas del mercado de trabajo en México, México, Secretaría del

- Trabajo y Previsión Social, Programa de Impulso a la Investigación Laboral, pp. 7-37.
- ____ [2003], *Integración productiva y relaciones laborales en la industria automotriz en México*, México, UAM-I/Plaza y Valdés.
- ____ [2005], "Work and citizenship in Mexico in the era of globalization", *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 60(4).
- ____ [2007], "El *performance* de los actores en el cambiante escenario de la industria automotriz. De la estrategia de las ETA a la intervención sindical", Alejandro Covarrubias Valdenebro y Vicente Solís Granados (coords.), *Un siglo de sindicalismo en México. Los desafíos del movimiento obrero vistos a través de su historia*, México, Universidad de Sonora/El Colegio de Sonora/ Universidad Autónoma de Querétaro.
- ____ [en prensa], "¿Por qué el trabajo y la ciudadanía?", México.
- ____, Jorge Carrillo y Jordy Micheli [1987], "Transformaciones tecnológicas y relaciones laborales en la industria automotriz", México, Fundación Friedrich Ebert, *Cuadernos de Trabajo*, núm. 19.
- ____, Enrique Medellín y María Josefa Santos [1995], "Dimensiones sociales del cambio tecnológico", *Nueva Antropología*, XIV(47): 9-22.
- ____, Loretta de Luca y Sergio Sierra [1997], *Trabajo, tecnología y organización en la industria manufacturera en México*, México, Dirección General de Empleo, STPS.
- Arthurs, Harry [1967], "Developing industrial citizenship: a challenge for Canada's second century", *Canadian Bar Review*, XLV, 786-830.
- Bijker, Wiebe, Thomas Hughes y Trevor Pinch [1978], *The social construction of technological systems. New directions in the sociology and history of technology*, Massachusetts-Londres, The MIT Press.
- Carrillo, Jorge [2006], "The japanese production system in a changing environment: changes in japanese and american hybrid factories in northern Mexico", Tetsuo Abo (ed.), *Japanese hybrid factories. A comparison of global production strategies*, pp. 65-97.
- Castel, Robert [1997], *La metamorfosis de la cuestión social: una crónica del salariado*, Estado y Sociedad, Argentina, Paidós.
- Castillo, Juan José [1988], *Las nuevas formas de organización del trabajo*, Madrid, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.

- _____ [1989], *La ergonomía en la introducción de nuevas tecnologías*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Conde, Raúl (comp.) [1984], “La crisis actual de los modos de regulación del capitalismo”, *Cuadernos Universitarios* 8, México, UAM-I.
- Coriat, Benjamín [1982], *El taller y el cronómetro: ensayos sobre taylorismo y fordismo*, Madrid, Siglo XXI.
- Cornfield, David [1987], *Workers, managers and technological change: emerging patterns of labor relations (springer studies in work and industry)*, Nueva York, Plenum Press.
- DeBresson, Chris [1987], *Understanding technological change*, Montreal, Black Rose Books.
- Del Castillo, Arturo [1997], “El cambio en las organizaciones gubernamentales entre la planeación y la ambigüedad”, *Documento de Trabajo núm. 47*, México, CIDE.
- Donaldson, Lex [1996], “The normal science of structural contingency theory”, *Handbook of organization studies*, Inglaterra, Sage Publications.
- Donzelot, Jacques [1991], “Espacio cerrado, trabajo y moralización”, *Espacios de poder*, España, Endimión (serie Genealogía del Poder, 6), 2a. ed.
- Durand, Claude [1979], *El trabajo encadenado (Organización del trabajo y dominación social)*, Madrid, Blume Ediciones.
- Fajnzylber, Fernando [1985], *La industrialización trunca de América Latina*, México, Nueva Imagen.
- Fröbel, Folker, Jurgen Heinrichs y Otto Kreye [1981], *La nueva división internacional del trabajo*, México, Siglo XXI.
- General Motors [s.f.], *Respuestas. Órgano de comunicación interna de General Motors*, 2(13), planta Silao, Dirección de Personal.
- Godard, John [2001], “High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work”, *Industrial & Labor Relations Review*, julio, 54(4): 776.
- Goldthorpe, John [1963], *The affluent worker: political attitudes and behaviour*, Cambridge, Reino Unido, Cambridge University Press.
- Greenwood, Royston y C.R. Hinings [1993], “Understanding strategic change: the contribution of archetypes”, *Academy of Management Journal*, 36(5): 1052-1081.

- _____ y C.R. Hinings [1996], "Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism", *Academy of Management Review*, 21(4): 1022-1054.
- Huber, George y William H. Glick [1993], *Organizational change and redesign*, Nueva York, Oxford University Press.
- Ishikawa, Kaoru [1986], *¿Qué es el control total de la calidad?*, Margarita Cárdenas (trad.), Bogotá, Norma.
- Jaime, Edna y Luis Barrón [1993], *Lo hecho en México (empresas mexicanas y apertura comercial)*, México, Cal y Arena.
- Kabanoff, Boris, Robert Waldersee y Marcus Cohen [1995], "Espoused values and organizational change themes", *Academy of Management Journal*, 38(4):1075-1104.
- Katz, Harry [1985], *Shifting gears: changing labor relations in the U.S. automobile industry*, Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, The MIT Press.
- Kawamura, Tetsuji [1994], "Characteristics of the Japanese production system and its international transfer model", Tetsuo Abo, *Hybrid factory: the Japanese production system in the United States*, Nueva York, Oxford University Press.
- Kochan, Thomas, Harry Katz y Robert McKersie [1989], *The Transformation of American Industrial Relations*, Nueva York, Basic Books Inc., Publishers.
- _____ y Michael Useem [1995], "Achieving systematic organizational change", *Transforming organizations*, Estados Unidos, Prentice-Hall.
- Liker, Jeffrey K. [2004], *The Toyota way, 14 management principles from the world's greatest manufacturer*, Nueva York, McGraw-Hill.
- Lillrank, Paul [1995], "The transfer of management innovations from Japan", *Organization Studies*, 16(6): 971-989.
- Luggen, William W. [1991], *Flexible manufacturing cells and systems*, Nueva Jersey, Prentice Hall.
- Marx, Karl [1973], *El capital*, tomos I, II y III, México, Fondo de Cultura Económica.
- Mertens, Leonard [1995], *Crisis económica y revolución tecnológica*, Venezuela, Nueva Sociedad.
- Micheli T., Jordy [1994], *Nueva manufactura, globalización y producción de automóviles en México*, México, Facultad de Economía-UNAM.

- ____ [2007], “La Ciudad de México en la era de la sociedad de la información. Trabajo y empresas del telemarketing”, tesis doctoral en diseño, México, UAM-Azcapotzalco.
- Murray, Gregor, Jacques Bélanger, Anthony Giles y Paul André Lapointe [2002], *Work employment relations in the high-performance workplace*, Londres-Nueva York, Continuum.
- Osterman, Paul [2000], “Work reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects on employment welfare”, *Industrial & Labor Relations Review*, enero, 53(2).
- Pacheco Espejel, Arturo [2002], *La productividad bajo sospecha*, México, Centro Nacional de Promoción Social.
- Parayil, Govindan [1991], “Technological knowledge and technological change”, *Technology in Society*, 13(2): 289-304.
- Parker, Mike y Jane Slaughter [1988], *Choosing sides: unions and the team concept*, Boston, A Labor Notes Book.
- Peres, Wilson (coord.) [1997], *Políticas de competitividad industrial*, México, Siglo XXI.
- Pérez, Carlota [1986], “Las nuevas tecnologías: una visión de conjunto”, Carlos Ominami (ed.), *La tercera revolución industrial: impactos internacionales del actual viraje tecnológico*, Buenos Aires, RIAL, Grupo Editor Latinoamericano, pp. 43-90.
- Piore, Michael y Charles Sabel [1984], *The second industrial divide: possibilities for prosperity*, Nueva York, Basic Books.
- Porter, Michael [1991], *La ventaja competitiva de las naciones*, Argentina, Vergara.
- Rifkin, Jeremy [1996], *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*, Barcelona, Paidós (Estado y Sociedad).
- Rinehart, James, Christopher Huxley y David Robertson [1997], *Just another car factory? Lean production and its discontents*, Estados Unidos, ILR Press/Cornell University Press.
- Santos, María Josefa y Rodrigo Díaz Cruz (comp.) [1997], *Innovación tecnológica y procesos culturales. Nuevas perspectivas teóricas*, México, UNAM/FCE.
- Sengenberger, Werner y Duncan Campbell [1993], *Lean production and beyond*, Ginebra, International Institute for Labour Studies/International Labour Organization.

- Shaiken, H. y S. Herzenberg [1987], *Automation and global production. Automobile engine production in Mexico, the United States, and Canada*, San Diego, Center for U.S.-Mexican Studies, University of California.
- Shimada, Haruo [1993], "Japanese management of auto production in the United States: an overview of 'humanware technology'", Werner Sengenberger y Duncan Campbell, *Lean production and beyond*, Ginebra, International Institute for Labour Studies/International Labour Organization.
- Singleton, W.T. [1978], *Introduction to ergonomics*, Ginebra, World Health Organization.
- Smith, Chris [1989], "Especialización flexible, automatización y producción en serie", *Sociología del Trabajo*, Madrid, otoño, (7): 35-61.
- Storey, John [1980], *The Challenge to Management Control*, Londres, Kogan Page.
- _____ [1983], *Managerial Prerogative and the Question of Control*, Londres, Routledge & Kegan Paul.
- Taylor, Frederick W. [1984], *Principios de la administración científica*, Buenos Aires, Librería el Ateneo Editorial.
- Van de Ven, Andrew y Marshall Scott Poole [1995], "Explaining development and change in organizations", *Academy of Management Review*, 20(3): 510-540.
- Walman, David A. [1994], "The contributions of total quality management to a theory of work performance", *Academy of Management Review*, 19(3).
- Whitfield, Keith y Michael Poole [1997], "Organizing employment for high performance", *Organization Studies*, 18(5).
- Womack, James [1986], *Prospects for the US Mexican Relationship in the Auto Sector*, Cambridge, Massachusetts, Center for Technology Policy and Industrial Development, MIT.
- _____, Daniel Jones y Daniel Roos [1992], *La máquina que cambió el mundo*, Madrid, MIT, McGraw-Hill.
- Wood, Stephen [1999], "Getting the measures of the transformed high-performance organization", *Organization Studies*, 7(3): 391-417.

UN ACERCAMIENTO A LA ORGANIZACIÓN
RESPONSABLE E INNOVADORA
EN LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA

*María del Carmen del Valle Rivera**

INTRODUCCIÓN

La velocidad del cambio tecnológico y el nuevo entorno institucional que lo apoya, generan cambios en las condiciones de producción y en las condiciones de vida de la población en los diversos países, tanto desarrollados como subdesarrollados. Para los países en desarrollo, sin embargo, la incorporación a los procesos de globalización económica implica sustanciales desafíos para la creación de valor y para alcanzar competitividad auténtica en condiciones de incertidumbre. La globalización neoliberal de los últimos 30 años ha sido posible precisamente por el desarrollo tecnológico que permite el flujo de conocimientos, insumos y productos en un marco de apertura comercial, libre mercado, liber-

* Investigadora del Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

Esta investigación se realizó con el auspicio de DGAPA-UNAM, en el marco del proyecto PAPIME “Tramas tecnológicas y relaciones laborales”. Contó con el apoyo de la pasante en economía, Karla Guillén Maqueda.

[95]

tad irrestricta de los dueños del capital financiero y desregulación de los estados nacionales, y ha operado con una normatividad definida por organismos supranacionales que no contemplan las especificidades de cada país. Dicha trayectoria macroeconómica ha traído para México el paso por varias crisis económicas que han hecho más vulnerable su condición socioeconómica. En ese contexto, resulta necesario un acercamiento al estudio de las condiciones productivas con una nueva mirada, en la que se incorpore el aprovechamiento de los recursos naturales, tecnológicos y humanos en una idea de construcción de un nuevo modelo de desarrollo sustentable y equitativo.

En la actividad productiva en la actualidad, destaca la importancia que adquiere el conocimiento dirigido a la generación de valor, en particular el conocimiento que sustenta las estrategias y la gestión que desempeñan las empresas en su actividad productiva y comercial de bienes y servicios; así como los procesos de aprendizaje que ocurren por la relación de las empresas con instituciones de investigación y educación superior, y que posibilitan la creación, adaptación y difusión del conocimiento, y finalmente en la distribución de beneficios entre los actores de la producción. Estas estrategias se despliegan en el proceso de aprovechar las potencialidades disponibles, en especial las humanas y las tecnológicas.

Con ese propósito, la presente investigación se apoya en la propuesta teórica de construir una relación sistémica entre los actores principales de la innovación: el Estado, la empresa y los centros de investigación científica y tecnológica junto con las instituciones educativas y otras organizaciones no gubernamentales cuya actividad tiene efectos en la actividad productiva. Si bien la reflexión obligada es de carácter socioeconómico y político, también se incluye una dimensión ética, con el objetivo de señalar y dar un peso importante al desarrollo endógeno con base en la generación y aprovechamiento de capacidades humanas y tecnológicas.

Se considera que el impulso a la innovación por el desarrollo científico y tecnológico es un proceso fundamentalmente endógeno. Aquí se entiende por innovación a “la capacidad de generar conocimiento y resultados que transformen a la sociedad y su

entorno de acuerdo con valores y fines consensados entre los diversos sectores de la sociedad” [Olivé, citado en Del Valle, 2006], de manera que las interacciones de los distintos actores permitan crear capacidades tecnológicas y flujos de conocimiento para el desarrollo social [Del Valle, 2006]. Sin embargo, el proceso innovador va ligado a la operación de una nueva institucionalidad que se basa en las políticas de cada nación, orientadas por organismos internacionales y que tienen como fuente el paradigma tecnoeconómico de esta etapa del capitalismo.

El objetivo de este trabajo es presentar el análisis y la reflexión acerca de las capacidades organizativas que impulsan el desempeño de la innovación tecnológica en el ámbito de la empresa y en su articulación con centros de investigación; y sobre las transformaciones que se generan en las condiciones de trabajo y los efectos en el medioambiente, en el proceso de incorporación a la economía del conocimiento.

A manera de hipótesis se considera que, en los países en desarrollo, frente al desafío de la sociedad del conocimiento en el proceso de globalización, se requiere precisamente del conocimiento como principal recurso estratégico para construir y sostener una economía en crecimiento. Adicionalmente se necesita una participación responsable y comprometida para aspirar al desarrollo socioeconómico.

En un primer acercamiento se ofrece un marco conceptual y las estrategias e instrumentos que se generan para la operación en la actividad productiva en un país en desarrollo; en un segundo apartado se aborda el desempeño de innovaciones tecnológicas y las capacidades organizativas generadas, con los resultados de estudios de caso de dos empresas innovadoras y con una visión de responsabilidad social.

MARCO CONCEPTUAL

La empresa, como se ha dicho antes, representa uno de los actores del cambio técnico que desempeña un papel central en la econo-

mía capitalista y en las actividades productivas, de acopio y distribución, en tanto que genera riqueza. También constituye un ente social y como tal se le adjudican muchas funciones. Sin embargo, como resultado de los procesos de globalización y desarrollo de las fuerzas productivas por el progreso tecnológico, surgen nuevos riesgos de los cuales debe responsabilizarse de manera inminente, lo mismo que de los efectos derivados de la operación de sus actividades, es decir, los efectos de carácter interno (en las condiciones de trabajo y con los trabajadores) y los efectos en el espacio social en el que actúan (en la sociedad y el medioambiente). En ese sentido se requiere atender la necesidad de estimular y aplicar buenas prácticas de gestión empresarial que no sólo contemplen la capacidad de generar ganancias, sino que favorezcan que las instancias de decisión en las empresas incluyan en su desempeño y comportamiento social el cuidado ambiental y la distribución equitativa de los beneficios entre quienes valorizan la producción.

Desde la perspectiva de reconocidas corrientes académicas y organismos internacionales, se asiste a una nueva era, la *sociedad del conocimiento*, entendida como un estadio en el que la principal fuerza productiva es el conocimiento; también como una etapa del capitalismo en la cual se destaca el uso del conocimiento en las actividades productivas, las actividades económicas y las actividades vitales de las sociedades contemporáneas. De acuerdo con Pérez [2004: 39-41], se toma como punto de partida la revolución tecnológica de largo alcance que se fundamenta en la revolución informática y las telecomunicaciones y que genera un paradigma tecnoeconómico que se explica de la siguiente forma:

La revolución en la información; la microelectrónica barata; la computadora y el software; telecomunicaciones; instrumentos de control; desarrollo por computadora, de biotecnología y nuevos materiales son las tecnologías y las industrias de punta. Las infraestructuras nuevas o redefinidas son la comunicación digital mundial (cable, fibra óptica, radio y satélite); internet-correo y otros servicios electrónicos; redes eléctricas de fuentes múltiples y de uso flexible; transporte físico de alta velocidad por mar, aire y tierra [constituyen un nuevo paradig-

ma tecnoeconómico...] Es un modelo de óptima práctica constituido por un conjunto de principios tecnológicos y organizativos, genéricos y ubicuos, el cual representa la forma más efectiva de aplicar la revolución tecnológica y de usarla para modernizar y rejuvenecer el resto de la economía.

La difusión del paradigma tecnoeconómico requiere nuevos instrumentos que conforman un ambiente socioinstitucional para su funcionamiento, de manera que aquí se perfila una trayectoria tecnológica con un sentido técnicoeconómico y organizacional aplicado a las actividades económicas. De acuerdo con Pérez [2004: 41], cuando la adopción del modelo se generaliza, “estos principios se convierten en la base del sentido común para la organización de cualquier actividad y la reestructuración de cualquier institución”.

Desde el enfoque institucional para la innovación, el concepto de *sistema nacional de innovación* sirve de instrumento para analizar la innovación como un proceso endógeno. En esa perspectiva, se observan las trayectorias naturales (o sociales) de innovación,¹ las cuales se determinan en gran medida por el contexto sociohistórico institucional en el que los diferentes agentes operan. Con este enfoque se incorporan al análisis las trayectorias sociales de la innovación en la empresa, en el marco de la política de ciencia y tecnología.

El ambiente institucional incluye la legislación gubernamental, como las nuevas leyes de inversión, de mercados de capitales, ambientales, laborales, de ciencia y tecnología, de propiedad intelectual y tratados comerciales, en especial el Tratado de Libre Comercio entre Canadá, Estados Unidos y México. Ahora hay que agregar la participación de las organizaciones no gubernamentales dirigidas al cuidado ecológico y a las condiciones de trabajo, cada vez con más participación.

¹ Según Nelson y Winter [citados por Pérez, 1986], los aumentos en la eficiencia técnica, la productividad del trabajo, las mejoras en calidad de los procesos y la reducción de costos, entre otros, caracterizan la lógica dinámica evolutiva de la tecnología, también llamada trayectoria natural. Dosi [1988] la denomina paradigma tecnoeconómico.

En México, el Programa Especial de Ciencia y Tecnología (Pecyt) y la ley del ramo brindan objetivos, programas y mecanismos para apoyar la entrada del país a la sociedad de la información y del conocimiento. Asimismo, en el análisis del contexto institucional en el que se desempeña la actividad productiva en México, tanto en la política referida a los sectores productivos como la política de ciencia y tecnología en los últimos 20 años, destacan instrumentos que contemplan en su discurso la incorporación de la sociedad mexicana en la economía del conocimiento. Cabe preguntarse si en esta perspectiva se puede estimular una trayectoria de la innovación para el desarrollo.

Una hipótesis que anima esta investigación es que en la actividad productiva hay un débil esfuerzo en investigación y desarrollo (ID) para innovar, y lo mismo ocurre en cuanto a la adquisición, aplicación, adaptación y asimilación de tecnologías en el mercado. Las reglas provenientes del Consenso de Washington y las correspondientes del modelo neoliberal se refieren no sólo al enfoque macroeconómico; también hay principios aplicables en el terreno microeconómico. Así, con la incorporación de nuevas tecnologías, mientras las empresas adquieren movilidad, los trabajadores pierden oportunidades de empleo.²

Por otra parte, es importante considerar que el poder en el manejo de las empresas se ubica cada vez más en la toma de decisiones dentro de las mismas, situación que ha tenido transformaciones importantes relacionadas por una parte con la orientación hacia la especulación accionaria, lo cual significa “costos en el decremento de inversión fresca y en la transferencia de riesgos a los pequeños y medianos ahorradores y otros participantes en los mercados financieros, así como en el crecimiento en el desempleo y en la inestabilidad de los mercados de consumo” [Ibarra, 2007]. La toma de decisiones en la empresa se conoce como *gestión en la empresa*. En este documento se aborda la gestión en los términos de una nueva demanda social, que se ubica en

² Una consecuencia importante es que 40% de la población trabajadora se ubica en diversas categorías laborales del sector informal, con mayor presencia del trabajo precario.

la responsabilidad social empresarial (RSE), en la gestión de la innovación.

Como punto de partida, se reconoce el carácter heterogéneo de la estructura de la actividad productiva en los países en desarrollo, lo cual se refleja en diferencias en la formación de capacidades tecnológicas y en procesos organizacionales. Desde la selección de tecnología por aplicar, las grandes empresas tienen en cuenta, entre otros, el marco institucional en sus aspectos regulatorios, las características de la oferta tecnológica, la dimensión organizativa con relación a su estructura interna y el tipo de relaciones laborales, a fin de mantener su competitividad en los mercados interno y externo. La introducción de nuevas tecnologías de información y comunicación, así como de tecnologías de operación computarizadas en las grandes empresas, implica un uso intensivo de capital y modifica la organización de las actividades de la empresa con uso intensivo de mano de obra [Katz, 2006].

Para las pequeñas y medianas empresas (Pymes), la incorporación de nuevas tecnologías supone limitaciones que van desde la selección de la tecnología hasta la posibilidad de aprendizaje y asimilación, lo cual se refleja en la productividad que muestra una distancia importante de los resultados en las grandes empresas. Con esas características, la productividad media en México y América Latina sigue siendo “más bien baja comparada con los parámetros internacionales y de hecho aun parece hallarse entre 20 y 50% de la productividad media de Estados Unidos” [Katz, 2006].

En cuanto a la organización interna de la empresa, hay que identificar:

su diseño estructural, los modos de coordinación entre grupos y subunidades (por ejemplo, entre los departamentos de I+D, de manufactura y de comercialización), los mecanismos de incentivos y el sistema de gobierno, la administración laboral (en especial las condiciones de movilidad externa e interna de los trabajadores) [Coriat y Winstein, 2002].

Para este estudio, se observan los cambios tecnológicos, incluidos los de gestión y organización, como elementos fundamentales

en el comportamiento de la productividad y por tanto de la capacidad de las empresas para ser competitivas, de manera que obtengan mayor rentabilidad y sostenibilidad en el mercado. En ese sentido, se entiende por *capacidades tecnológicas para operar y gestionar el cambio técnico* no sólo al funcionamiento de las máquinas y a la información contenida en los manuales, sino a la acumulación de conocimiento, habilidades y experiencias necesarias de los trabajadores. Las nuevas formas de gestionar el conocimiento en la producción de bienes tangibles e intangibles se reflejan en la actividad laboral, la cual presenta condiciones ligadas con nuevas tecnologías y formas de gestión y organización de la actividad productiva.

Las empresas y las organizaciones productivas en general demandan flexibilidad en el trabajo, en sus formas de contratación y en la multifuncionalidad de sus actividades, que se derivan de transformaciones tecnológicas acompañadas de cambios organizativos y de gestión. La nueva institucionalidad crea reglas del juego para las interrelaciones entre los distintos actores, mediante cambios en la legislación y aplicaciones de política de los gobiernos, y las empresas tienen que generar mecanismos (estrategias) para innovar, entre los que destaca la gestión del conocimiento. Sin embargo, la trayectoria social de la innovación se define por el contexto social en el que se presentan determinadas capacidades, así que para realizar esas transformaciones requieren un proceso de aprendizaje que afecta a los agentes más sensibles.

ACERCAMIENTO A LA ORGANIZACIÓN RESPONSABLE E INNOVADORA EN LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA

En este apartado se exponen los estudios de caso de dos empresas innovadoras mexicanas, como una aproximación al conocimiento del desempeño de empresas responsables e innovadoras, en las que se observa la generación de capacidades tecnológicas y organizativas y sus estrategias en cuanto a responsabilidad social.

La metodología de la investigación se sustenta en el análisis de información formal y documentos para establecer los contex-

tos, lo mismo que en el análisis de entrevistas realizadas *in situ* con informantes calificados, para identificar, caracterizar y analizar las formas en que ocurren las articulaciones que favorecen la transferencia de conocimiento entre los agentes productivos y aquellos que generan, adaptan y difunden las innovaciones, así como las estrategias de gestión de conocimiento por parte de la empresa.

Se estudiaron dos casos de empresas en los que se identifica lo siguiente: primero, las potencialidades para aportar al desarrollo, basadas en flujos de conocimiento, y al actor que toma la iniciativa y el liderazgo; segundo, el tipo de conocimiento convencional o de frontera, disciplinario o transdisciplinario, tácito o codificado; tercero, la articulación que establece la empresa con centros de investigación, si aplica instrumentos de propiedad intelectual y cómo aprovecha el contexto institucional; cuarto, dada la heterogeneidad de formas organizacionales, cómo se realiza el intercambio de grupos de investigación de distintas instituciones, con la creación de grupos temporales y el aprovechamiento de redes para la solución de problemas específicos; y quinto, si se puede atribuir a la empresa responsabilidad social de acuerdo con principios universales.

Para empezar, la difusión del paradigma tecnoeconómico que se apoya en la economía basada en el conocimiento –al que hace referencia Pérez–, mantiene una débil trayectoria social en la economía mexicana, ya que la estructura económica continúa sostenida en el modelo neoliberal que supone tres formas de adquisición de tecnología: sobre todo mediante la importación de equipo y bienes de capital, lo cual se facilita con la apertura comercial; por la actividad de la inversión extranjera en el país, y por uso de licencias concedidas. Con esta base de política económica, se ha generado una economía vulnerable en términos de competitividad; la trayectoria social de la innovación se presenta poco sustentada en crecimiento endógeno, baja generación de capacidades y escaso aprovechamiento de potencialidades.

En ese contexto, las empresas estudiadas constituyen empresas mexicanas de capital familiar cuyo producto se dirige en particular al mercado interno. Se trata de empresas pequeñas que

parten de una propuesta sustentable en el cuidado del medioambiente y de una base tecnológica, y que surgen en la vigencia del actual paradigma tecnoeconómico, el cual se apoya en un ambiente institucional en el que se privilegia la exportación y el libre comercio.

Producción de biofertilizantes

Biofábrica Siglo XXI, S.A de C.V (Biofábrica), es una empresa innovadora pequeña en el área de insumos para la producción agropecuaria, productora de biofertilizantes. Su fortaleza radica en la importancia que ha mostrado en la creación de conocimiento para transformarlo en valor a partir de gestionarlo como elemento fundamental desde sus inicios. La empresa ha tenido por propósito apuntalar las formas de reactivación del sector de agricultura y alimentos en México, con base en la incorporación del biofertilizante como insumo y sus efectos en el desarrollo rural sustentable en las condiciones actuales. En ese sentido, desde su origen adopta una actitud responsable socialmente.

El modelo agrícola predominante hasta ahora se sustenta en semillas híbridas y productos químicos (como fertilizantes, insecticidas y pesticidas), aunados a un intenso uso del agua. Este modelo productivo se generó como respuesta a la progresiva demanda de alimentos, que acompañó al crecimiento urbano en el siglo pasado, sin dar cabida al desarrollo de la reproducción biológica, que se iniciaba con los fertilizantes. Los químicos cobran auge en la era del petróleo y aun cuando incrementan el costo de la producción agrícola, han sido impulsores de productividad y rápido incremento del producto.

Actualmente, el uso de fertilizantes químicos empieza a ser cada vez más costoso³ por el alto precio del petróleo que tiende a agotarse; también, porque su uso extendido en 80% de la superficie del país, en diversas formas de producción y con fuerte apoyo del Estado, ha incrementado la productividad, pero ha tenido

³ En los últimos cinco años se han duplicado los precios de los fertilizantes químicos.

un efecto depredador, contaminante y con pérdida de suelos, con menor beneficio social y un elevado costo ambiental difícil de reparar, por lo que este modelo de producción va perdiendo sustento.

Ahora, en el marco de una nueva visión con una perspectiva de futuro, destaca el paradigma del desarrollo sustentable y equitativo en la agricultura, en el que caben formas de producir tradicionales como las que aplican comunidades indígenas y las que tienden a una producción agroecológica. Con ese propósito, los esfuerzos científicos y tecnológicos pueden canalizarse hacia los insumos biológicos relacionados con la producción, la productividad, los costos del producto y los costos ambientales, para la actividad comercial y los pequeños productores. Supone una alternativa ecológica productiva más que una alternativa económica.

Los biofertilizantes se producen “con base en microorganismos benéficos (bacterias y hongos), que viven asociados o en simbiosis con las plantas y ayudan a su proceso natural de nutrición, además de ser regeneradores de suelo” [Morales, 2007a]. Son productos renovadores de la población microbiana, protegen el sistema radicular de la planta contra microorganismos patógenos para aprovechar mejor la humedad del suelo, de manera que dan a la planta mayor resistencia a la sequía [Cerón, 2007].

La producción de biofertilizantes se originó de un proyecto incubado por la empresa Asesoría Integral Agropecuaria y Administrativa, S.A. de C.V. (ASIA) y su articulación con el Centro de Ciencias Genómicas (CCG) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

La empresa ASIA tiene en la actualidad como principal objetivo “apoyar el desarrollo de la producción agropecuaria, vinculando el trabajo de la investigación científica con la producción”. Inició sus operaciones en 1990, como despacho de estudios y proyectos agropecuarios. Posteriormente incorporó la asistencia técnica a los productores con una visión integral, al impulsar la articulación con otros sectores que apoyaran el desarrollo productivo. En 2000, como parte de su labor de apoyo a proyectos agropecuarios inscritos en programas del gobierno, tuvo conocimiento de los biofertilizantes utilizados con excelentes resultados productivos en Mo-

relos, en el marco de un programa impulsado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa).⁴ Al siguiente año, el programa se terminó con el cambio de gobierno y los biofertilizantes desaparecieron de la escena productiva al no ser de distribución comercial. En esa perspectiva, con la experiencia fundada en el aprendizaje y el conocimiento de las ventajas de abaratar el costo de los cultivos de productos básicos, en especial entre pequeños productores, la empresa encontró a los generadores de esos productos y tecnologías, en el Centro de Investigación sobre Fijación de Nitrógeno (hoy Centro de Ciencias Genómicas, CCG) de la Universidad Nacional Autónoma de México. Después de múltiples negociaciones, la empresa firmó dos convenios de licenciamiento tecnológico con la UNAM y obtuvo la exclusividad durante 10 años para la producción y comercialización en México y el mundo de los biofertilizantes elaborados con base en las bacterias *Azospirillum brasilensis* y *Rhizobium etli*. Además, durante el mismo periodo, logró prioridad para la explotación comercial de los resultados de futuras investigaciones referentes a estos productos.

Por otra parte, conviene mencionar que la investigación surgió en el decenio de 1980, cuando un grupo de científicos mexicanos, encabezado por Jesús Caballero Mellado, lograron desarrollar un biofertilizante capaz de incrementar la productividad de los cultivos del maíz, reducir costos considerables y evitar daños a la ecología.⁵

⁴ Dentro del Programa Alianza para el Campo, con la participación de un Patronato y un Centro del Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP), se empezaron a usar los biofertilizantes en tres millones de hectáreas sin llegar a circuitos comerciales.

⁵ La investigación denominada *Optimización de la producción y evaluación de biofertilizantes a base de Azospirillum para el cultivo del maíz y otras gramíneas*, consistió en el aislamiento de la bacteria *Azospirillum*, con el fin de conocer las especies de plantas con las que se asociaba, así como los mecanismos de acción que le permitían asociarse con la planta y ayudarla a desarrollarse. El trabajo se intensificó entre 1985 y 1990, al conocerse el gran potencial biotecnológico de los microorganismos, con la selección de cepas de *Azospirillum* asociadas con raíces de una planta forrajera de la familia de las gramíneas y posteriormente para sustituir el uso de fertilizantes minerales por otros de mayor capacidad, a

La gestión del conocimiento se comenzó entonces con las actividades de la empresa Asesoría Integral Agropecuaria y Administrativa para vincularse con el Centro de investigación y crear la empresa productora del biofertilizante. En esta relación se observa un flujo de conocimientos en la generación de un producto, del centro de investigación a la empresa y viceversa, con lo cual se inicia la actividad que se desarrolla con la gestión de la empresa para difundir y realizar el producto en el mercado (diagrama 1).

La empresa Biofábrica se fundó en 2003 a partir de la articulación con el CCG de la UNAM, conforme al licenciamiento tecnológico del uso de las cepas de *Azospirillum brasilensis* y *Rhizobium etli*. Los flujos de conocimiento se inician con la asesoría técnica y capacitación del CCG al personal de la empresa, desde la producción hasta el uso en el campo de biofertilizantes. Además, el CCG se comprometió a vigilar el procedimiento de elaboración del producto y verificar el componente biológico de la fórmula, así como a llevar el manejo de procedimientos y la evaluación de su calidad, durante el periodo de licenciamiento.

La empresa ofrece la fabricación y empaque del biofertilizante y la producción de maíz QPM (*quality protein maize*), de alto contenido proteico. Este estudio se aboca únicamente a los primeros, y sólo se mencionará que el desarrollo de la gramínea denominada maíz QPM resulta de gran interés como proyecto de innovación y forma parte del objetivo general de la empresa ASIA por apoyar la agricultura con alternativas innovadoras.⁶

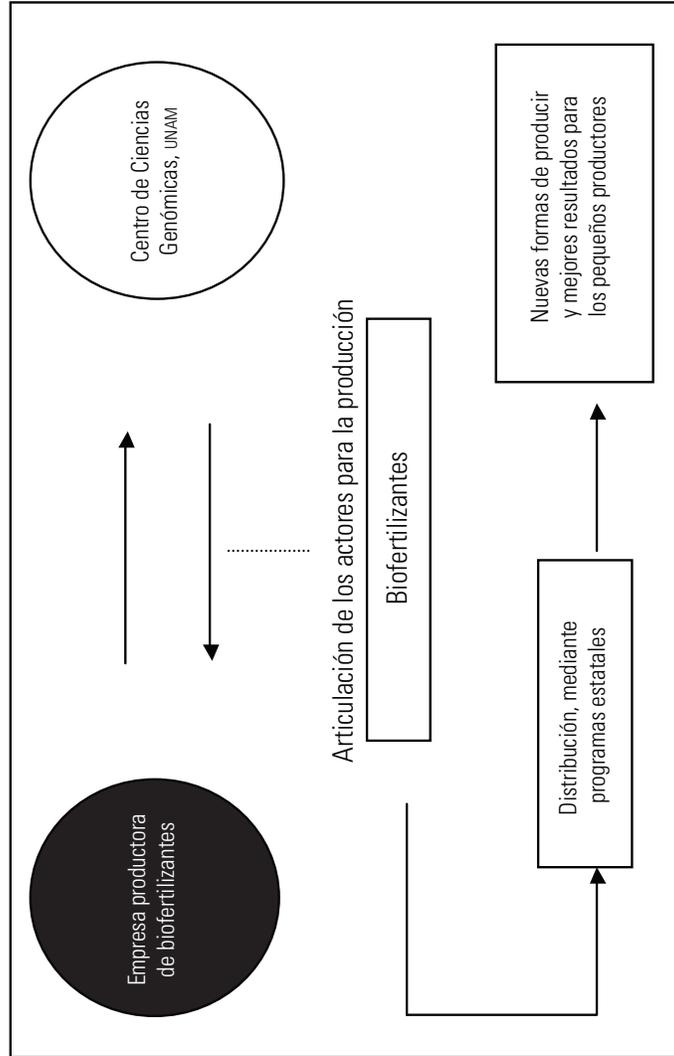
Los biofertilizantes se elaboran a base de microorganismos (bacterias y hongos) capaces de fijar nitrógeno, transportar nutrientes y agua, solubilizar fósforo, producir estimuladores de crecimiento en las raíces y reducir enfermedades fungosas y de nematodos. De este modo, se producen *Rhizobium etli* (bacteria), *Azospirillum brasilensis* (bacteria) y *Micorriza* (hongos).

El uso de los insumos señalados plantea las siguientes *ventajas*:

fin de promover el crecimiento de las plantas y aumentar el rendimiento del maíz y trigo.

⁶ En este desarrollo la empresa se vincula con el Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo (Cimmyt) y el INIFAP.

DIAGRAMA 1. ARTICULACIÓN DE LOS ACTORES PARA LA PRODUCCIÓN



Fuente: Elaboración propia con información directa.

- a) Incrementan la producción y el valor nutritivo de la semilla, ya que los biofertilizantes promueven el crecimiento de la raíz de la planta con un mejor desarrollo y absorción de nutrientes, en comparación con los fertilizantes químicos.
- b) No contaminan el suelo con sustancias de origen químico e incluso favorecen su recuperación, ya que se trata de productos orgánicos.
- c) Tienen bajo precio: el costo de fertilizar una hectárea de maíz es de 200 pesos por un kilogramo y medio de biofertilizante, comparado con los 2 000 pesos que cuesta el fertilizante químico (datos obtenidos para 2006, año en que se inició la investigación).
- d) Se disminuye el costo de fletes, porque su transportación no requiere gran capacidad de carga.
- e) Bajan los costos de aplicación para el productor, ya que sólo necesitan una revolvedora que mezcle la semilla con el fertilizante.
- f) Proporcionan mayor resistencia a la sequía.
- g) Favorecen el suelo y calidad del mismo, así como la estructura productiva interna al dejar de depender de los agroquímicos que se importan de otros países.
- h) En esas condiciones son más accesibles para los pequeños productores.
- i) Se favorece la economía de traspatio.
- j) Reducen la dependencia de los agroquímicos de importación.

La planta industrial cuenta con equipo técnico de última generación para procesar materias primas, fermentación y posfermentación, con el que se puede mantener control de calidad en las etapas del proceso de producción. También dispone de un laboratorio de última generación que apoya el control de calidad y vigila los procesos tecnológicos.

La inversión inicial se ocupó en gran parte para la licitación y el costo de la transferencia tecnológica. En este caso, cabe destacar que la visión del líder de la empresa le demandó un esfuerzo personal de aportación de sus ahorros para desarrollar la actividad,

debido al costo y a la dificultad de conseguir créditos para este tipo de proyectos. En el momento de la entrevista (2006), la inversión sumaba ya cuatro veces la inicial.

El trabajo comenzó con cuatro personas en la empresa ASIA, 12 en la planta y 10 más eventuales. En la actualidad, el personal de Biofábrica supera a las 50 personas en sus distintas unidades de producción.

La práctica de la gestión de la tecnología se hace fundamentalmente desde la empresa ASIA, conforme a la misión que manifiesta la empresa Biofábrica: “Apoyar el desarrollo de la producción agropecuaria, articulando el trabajo de la investigación científica en una perspectiva de mercado, ecológica y de responsabilidad social”.

El director general de las dos empresas entiende con claridad que el proyecto de la actividad de Biofábrica, si bien tiene una orientación económica hacia la competitividad del producto en los mercados nacional e internacional, incluye en su gestión dos elementos muy ligados con los nuevos paradigmas: el cuidado del medioambiente y la responsabilidad social empresarial. El cuidado del medioambiente está incorporado en el producto, en sus funciones productivas ya mencionadas.

Para el líder de esas dos empresas, el concepto de responsabilidad social parte de considerar el potencial productivo en el campo mexicano e integrar a un nuevo sujeto productivo, que desempeñe un papel activo en la producción y abasto de productos básicos (de maíz como base de la alimentación en México) y que sea capaz de articular la producción con los diversos actores involucrados en ella, como el gubernamental, industrial, comercial y las instancias de investigación científica: “Sujetos con funciones de eficiencia empresarial, pero sin demérito del objetivo social” [Morales, 2007b].

Mediante la empresa de asesoría mencionada, se adquiere la información organizacional y logística para la gestión y el desarrollo de estrategias de difusión y venta. Las capacidades tecnológicas se construyen sobre la marcha y se basan en esfuerzos de búsqueda de conocimientos, acción que se desempeña en colaboración y retroalimentación con el Centro de Ciencias Genómi-

cas. En esa perspectiva, vale la pena anotar que en Biofábrica se han superado las condiciones de producción iniciales, de modo que al continuar el desarrollo de la bacteria se ha conseguido potenciar la fijación de nitrógeno convirtiéndola en una característica dominante del gen, que antes era recesiva. Según informes del director general, “en el proceso se obtenían 20 esporas por cada cierta cantidad de biofertilizante y ahora se obtienen 120 esporas”, lo cual mejora su calidad.

La búsqueda de conocimientos por parte de la empresa ASIA no se concreta sólo a la actividad productiva en biofertilizantes, sino que abarca otros productos y el desarrollo de estrategias en las áreas de comercialización y difusión con otras instituciones, entre ellas: el Instituto Politécnico Nacional (IPN); el Centro Internacional para el Mejoramiento del Maíz y del Trigo (Cimmyt); el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP); el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), y la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA).

Como filial, Biofábrica canaliza a la empresa ASIA toda la información y gestión administrativa, financiera e incluso tecnológica. Así, el director general ejerce completo control en la toma de decisiones sobre las estrategias por seguir en cuanto a proyectos y en la vinculación con otras instituciones.

La difusión y venta han implicado mayor dificultad, porque se requiere convencer a los posibles usuarios de las bondades del producto. En ese sentido, se han adoptado novedosas estrategias para llegar a los consumidores y tratar de introducir el uso de los biofertilizantes en los programas de los gobiernos dirigidos a pequeños productores. La empresa de asesoría también se encarga del cabildeo, establecimiento y sostenimiento de la relación con los gobiernos de algunas entidades federativas, para participar en los programas de gobierno que le permitan la difusión y venta de sus productos.

Aun cuando el director general toma las decisiones finales, se trabaja en equipo, con colaboradores internos, y se tienen en cuenta las opiniones de las instituciones con las que se han firmado convenios.

Según el director de la empresa, se han entablado bien los lazos con instituciones de investigación para continuar trabajando por obtener mejoras en productividad, calidad y competitividad. Sin embargo, la difusión y la venta del producto les ha ocupado más tiempo y esfuerzo, por la cultura tan arraigada del uso de fertilizantes químicos, tanto en productores como en los que toman las decisiones por parte de los gobiernos en cuanto a considerarlos en los programas de fertilización.

La empresa enfrenta el reto de competidores que no cumplen con la calidad de los productos, lo cual puede llevar a desvirtuar y generar desconfianza sobre las funciones y ventajas del uso del biofertilizante en general. Con el fin de afrontar el problema, en la empresa ASIA se han dado a la tarea de utilizar instrumentos que apoyan la difusión de productos de calidad certificada; así, se consiguió la certificación de los fertilizantes que produce, con procesamiento orgánico, por parte de Ceres (Certification of Environmental Standards).

El incremento del financiamiento se ha afrontado como otro gran reto considerando que, además de los fertilizantes biológicos, se apoyan varios proyectos como el maíz QPM y la creación de un Centro de Investigación y Desarrollo. En esa perspectiva y con el fin de obtener nuevos soportes para financiar proyectos de innovación, en 2007 se consiguió la inscripción de Biofábrica en el Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas (Reniecyt) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) que certifica a la empresa como innovadora, con tres años de vigencia. La certificación permite a la empresa obtener apoyos económicos y fiscales para la actividad de su negocio. Así se amplía la red con instituciones para diversos proyectos.

Cabe mencionar que la empresa entró en la selección de New Venture, organización que hace las veces de aceleradora de empresas, al detectar proyectos en diversos países con dos características: innovadoras con alto potencial de desarrollo y de corte ecológico. New Venture ofrece apoyo a las actividades de Biofábrica, con información sobre algunos instrumentos por utilizar en el ámbito internacional y mediante asesorías y cursos para desarrollar la empresa. Hay interés en esta relación, pero no se ha concretado.

En la incorporación de sus productos en el mercado, Biofábrica ha seguido como estrategias:

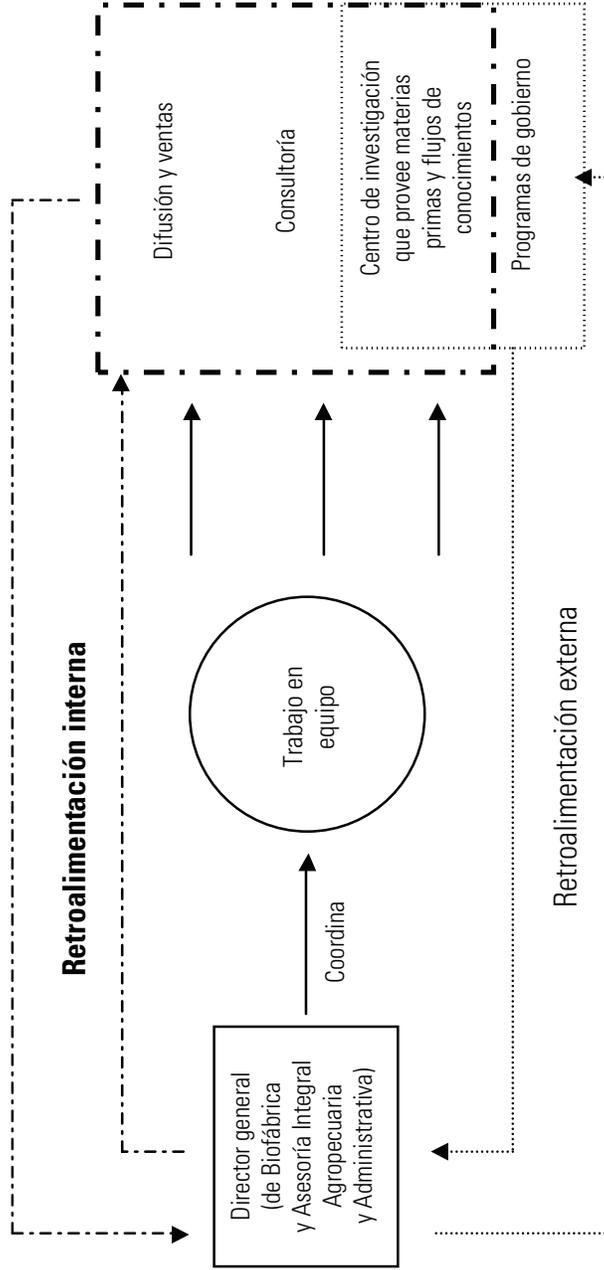
- Participación en el programa de biofertilización, en Michoacán y Guerrero.
- Trabajo en 10 Estados con diversos cultivos y en el Programa Especial de Mejoramiento de suelos.
- Distribución del producto por medio de Diconsá; hay un canal de ventas en invernaderos y cultivos orgánico.
- Participación en programas de reforestación, en los que se realizan pruebas con resultados muy satisfactorios.
- Contactos de negocios para la distribución de productos con empresas de Francia, Colombia y Perú.
- Análisis de estrategias para establecer negocios con base en franquicias para producir el biofertilizante, de modo que se transfiera el *know-how* con el sublicenciamiento de la patente y se brinde asesoría.

Estructura organizacional ASIA-Biofábrica,
para la innovación tecnológica

A la cabeza de Biofábrica y de la empresa ASIA, se encuentra el líder (director general), que al final toma las decisiones en materia organizacional y financiera. La coordinación del trabajo en equipo con sus colaboradores le permite realizar la vinculación con los centros de investigación, que le proveen de materia prima, pero esta relación le proporciona sobre todo el flujo de conocimientos aplicables a su proceso productivo y a la generación de nuevos productos. Cuenta con la participación de un grupo de cuatro trabajadores que lo apoyan en la consultoría.

Al frente de la Biofábrica ahora se encuentra un experto en ventas, hermano del director, lo cual le da una calidad de empresa familiar, en la que destaca la confianza en las relaciones y el aprovechamiento de conocimiento acumulado en la realización de los productos en el mercado. El director también coordina la articulación con el CCG, para la capacitación y retroalimentación con los investigadores (como se muestra en el diagrama 2).

DIAGRAMA 2. RETROALIMENTACIÓN INTERNA



Fuente: Elaboración propia con información directa.

Por otra parte, la experiencia de la empresa ASIA en el conocimiento de programas de gobierno y en la gestión para generar condiciones orientadas a la participación de agricultores, ha permitido aplicar estrategias con gobiernos estatales para la difusión y uso del biofertilizante, así como entrar en tratos con los legisladores federales para incorporar el uso del biofertilizante en programas de fertilización.

En esta organización, si bien no hay departamentos formales y funciones identificadas y sistematizadas, la propuesta de inicio referida a la búsqueda y aplicación de conocimientos para llevar a cabo la gestión de la innovación tecnológica continúa realizándose, y se orienta a la construcción de capacidades tecnológicas por la vía de la experimentación, apoyada por el conocimiento acumulado del líder, sus colaboradores cercanos y la estrecha relación con el CCG. Esto les permite modificar rutinas cotidianas en cuanto a tecnologías de proceso, diseño de productos, estrategias de difusión y venta y actividades de programación y organización del trabajo.

La producción orgánica de leche y lácteos

El sector de lácteos en México, como contexto

El sector agroindustrial de lácteos ha seguido el sistema tecnológico ganadero-industrial conocido como modelo Holstein, que se aplica en Estados Unidos para el desarrollo de la actividad, lo mismo en la ganadería lechera que en el procesamiento industrial de derivados lácteos. No obstante, por el carácter intensivo del modelo y la trayectoria tecnológica en México, los productores han generado estrategias adaptativas, y únicamente han podido implantarlo en su conjunto los grandes productores integrados desde la producción primaria hasta la industrial. Los pequeños y medianos productores de leche adoptan la forma de producir del modelo en aspectos que significan una mejora en el rendimiento, pero que no eleven los costos, por lo que la trayectoria del modelo tecnológico está permeada por las condiciones socioeconómicas, y la mayoría de los productores sólo la cumplen en partes.

En la manufactura se sigue el mismo modelo tecnológico intensivo. En el caso de la producción de derivados, como quesos y dulces, hay una gran variedad, en especial los tradicionales en diversas regiones del país. Su elaboración va desde formas artesanales en unidades familiares hasta su manufactura industrial por grandes empresas que abarcan la mayor parte de la producción. Las empresas procesadoras de leche pasteurizada, ultrapasteurizada y otras presentaciones funcionales exhiben también un fuerte proceso de concentración productiva. En yogures y leches concentradas evaporadas y en polvo, así como en helados, existe de igual modo una concentración en pocas empresas que conforman una estructura oligopólica en esta rama industrial [Del Valle, 2000; Del Valle y Hernández, 2000].

En la ganadería hay esfuerzos por mejorar las técnicas productivas en pequeños productores, no intensivas e incluso de doble propósito (carne y leche). Esos esfuerzos provienen de centros de investigación públicos, que se orientan hacia una vinculación con productores organizados o con aquellos que por su tamaño requieren actuar organizados para tener acceso a ciertos medios de producción. Es el caso del INIFAP, ahora Centro Público de Investigación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Esta institución ha creado, en sus centros regionales, un modelo de producción conocido como Grupo Ganadero de Validación y Transferencia de Tecnología (Ggavatt), que se aplica desde finales de los sesenta y principios de los setenta en diversos lugares de México. Consiste en la aplicación de prácticas de manejo, alimentación y salud del ganado, en unidades de producción familiar de acuerdo con las condiciones medioambientales, para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida del productor pecuario, según lo han manifestado especialistas de dicha institución. Asimismo, investigadores de la UNAM, adscritos a los centros regionales en Martínez de la Torre (Veracruz) y Juriquilla (Querétaro), brindan asesoría y propuestas de formas productivas acordes con las capacidades de pequeños y medianos productores, tanto de leche como de algunos derivados, con lo cual contribuyen a la posibilidad de mejorar la vida rural. De igual modo, hay recientes esfuerzos para revalorar la producción de quesos tradicionales por

agrupaciones de pequeños productores de leche vinculados con otros centros públicos de investigación; es el caso del Queso Cotija, apoyado por una investigadora del Centro de Investigación y Asistencia Técnica del Estado de Jalisco (CIATEJ), en conjunto con grupos de productores de la región.

No obstante los esfuerzos, la mayor parte de la producción depende de las grandes empresas integradas nacionales y filiales de trasnacionales, como ya se había comentado, las cuales aparecen en escena durante el predominio de la política de sustitución de importaciones, apoyadas por políticas gubernamentales, y continúan su proceso de modernización con tecnología de fácil acceso en el mercado internacional, favorecidas por la apertura comercial. La producción de leche en México es deficitaria; sin embargo, estas empresas se ajustaron a la propuesta de producir para exportar aprovechando su capacidad instalada para diversificar sus productos y ampliar su escala productiva, con el soporte del control que ejercen sobre el mercado nacional con base en amplias redes de distribución en diversos mercados. Con la intensificación productiva se consiguió aumentar rendimientos, aunque no necesariamente bajar costos, pero la principal fortaleza de estas empresas se encuentra en sus estrategias de comercialización y la diversificación de sus productos.

Por otra parte, durante el periodo neoliberal el gobierno mantiene programas de apoyo para la producción y se establecen normas de calidad e inocuidad. En los programas de apoyo se manejan los términos del modelo Holstein, de modo que esto ayuda a su difusión y limita la entrada a productores con otras características. Las normas de calidad, también importantes para el acceso a mejores alimentos, constituyen un reto para los pequeños productores en su entrada a mercados mejor pagados.

Los orgánicos

El desarrollo de la producción de alimentos orgánicos en México tiene efectos en la cultura de consumo y en el medioambiente. La actividad se constituye hasta ahora en un nicho de mercado en el cual se aseguran un espacio de venta. Desde luego, significa

un esfuerzo sustancial que permite a los productores dirigirse a mercados de población mejor informada y de ingresos medios y altos, en los que se busca mayor calidad y se adopta una importante visión sobre el cuidado del medioambiente. Sin embargo, estos alimentos no siempre están al alcance de la población de bajos ingresos.

Los productos orgánicos se definen teniendo en cuenta si cumplen requisitos fijados por una certificadora reconocida, con base en principios de carácter ecológico y de sanidad. En este caso, según el productor y certificadora, se consideran orgánicos “los productos que proceden de cultivos o crianza de animales donde no se han utilizado agroquímicos (pesticidas o fertilizantes sintéticos), hormonas STB (somatotropina bovina), anabólicos, ni antibióticos. Al procesar los alimentos, no se usan aditivos o conservadores artificiales, sino ingredientes naturales y con métodos que no alteran su calidad nutricional”.⁷

La gestión responsable en la empresa

Con base en el contexto y los principios señalados, la producción orgánica de leche y lácteos se considera una propuesta planteada desde la RSE, en términos de las actividades de la organización.

La empresa Comercializadora Agroinpes, S.A. de C.V. (Agroinpes), se creó en 1998 con recursos propios (familiares) y una propuesta innovadora de producción natural, factible en principio porque dadas las condiciones económicas de los campesinos no les ha sido posible incorporar todos los elementos de un modelo de producción intensiva.

La propuesta nace de una visión sobre la necesidad de levantar al campo, con el compromiso de producir alimentos naturales de

⁷ De acuerdo con una definición convencional [Wikipedia, 2009]: “Los alimentos orgánicos son aquellos productos agrícolas o agroindustriales que se producen bajo un conjunto de procedimientos [...] que tienen como objetivo principal la obtención de alimentos más saludables y la protección del medio ambiente por medio del uso de técnicas no contaminantes, y que además disminuyan el empleo de energía y de sustancias inorgánicas, sobre todo si son de origen sintético”.

calidad, sin depredar el medioambiente y a decir de su propietario: “aplicando el toque empresarial, porque no hay proyecto que no tenga un nivel de productividad, que muestre algún efecto; siempre se tiene que ver la parte del negocio para tener un equilibrio, es decir, que la gente haga el trabajo pero con un objetivo bien definido, con planeación, con estrategia y a largo plazo”.

Desde el inicio de sus operaciones, la empresa Agroinpes se apoyó en centros de investigación. En 2000, comenzó un proyecto sustentable con la ayuda de investigadores de la UNAM y el Colegio de Posgraduados Campus Veracruz, y junto con la Agencia Certificadora Bioagricert se abrió paso a la transformación hacia una producción orgánica formal de doble propósito: carne y leche. Esta relación le facilitó obtener información y mantener flujos de conocimiento sobre el estado de las condiciones de ese paradigma productivo.

A fin de difundir esta forma de producción y acercarse a otros productores, la empresa organizó en octubre de 2002 el primer simposio internacional en producción orgánica de leche y carne en el trópico, con la colaboración de especialistas de las instituciones mencionadas y dirigido a productores, consultores y estudiantes. En ese mismo año, la empresa se integró a un proyecto más amplio sobre “desarrollo de sistemas integrados y sostenibles en producción de carne en la región tropical del Golfo de México”, mediante el cual se pretendía exportar carne orgánica a Europa y desarrollar un mercado nacional de carne orgánica, en el marco de los estados del Golfo de México en el Plan Puebla-Panamá, con la posibilidad de conseguir recursos para el ambicioso proyecto. Participaron investigadores de la UNAM y del Colegio de Posgraduados Campus Veracruz, en calidad de asesores, y también se sumó un investigador especialista en productos orgánicos, en la parte de proceso de lácteos. En este momento se agregó la asesoría de la certificadora Bioagricert y así se amplió la red de intercambio de conocimientos.

Entre los años 2002 y 2004, se fortaleció la red de participantes en estas relaciones de aprendizaje, por la incorporación de gobernadores de los estados del Golfo que facilitaron la difusión y el aporte de recursos, los cuales al final resultaron insuficientes.

La firma cuenta con cuatro unidades de producción: Rancho Roma, Rancho Paloma, Rancho El encuentro y Rancho Los Cuevas. En el proceso industrial dispone de una planta pasteurizadora y procesadora de lácteos, carnicería, oficina y ventas. En 2008, en total empleaba a 26 trabajadores: cuatro fijos y cinco temporales, en los ranchos; tres en la planta; tres en carnicería; uno en ventas; nueve en labores de oficina, mensajería y transporte; y un veterinario al cuidado de los ranchos. El propietario, contador de profesión, dirige la empresa, toma las decisiones y determina las estrategias por seguir. Por ello, mantiene una comunicación estrecha con el veterinario, con quien comparte la información para la actividad productiva, proveniente de las instituciones de investigación y la certificadora.

La empresa elabora los siguientes productos:

1. *Lácteos*: quesos panela, fresco, oaxaca y tipo manchego; yogur, crema, mantequilla, y leches pasteurizada, entera y descremada.
2. *Carne de res en diversos cortes*: tradicional y americano, carne molida, bistec y pulpa en trozo.

Los derivados lácteos se venden empacados al vacío y etiquetados. La carne se comercia empacada y con marcas propias. No se ofrecen los productos a granel porque la certificación podría desvirtuarse si se mezclan durante la venta con otros productos de distintas condiciones de calidad. Sin embargo, como estrategia de venta con las grandes comercializadoras se mantienen las mismas características en el envasado, pero se acepta que se venda con la marca propia de la tienda. Así se ha hecho con Sam's, Walmart, Vía Verde, Aires de Campo y otras. Los productos se expenden como orgánicos con la marca de la tienda, pero avalados por el código de certificación.

Adicionalmente, el director de Agroinpes desarrolló la estrategia de diferenciar los productos según la calidad: mantiene el concepto *orgánico*, pero dirigido a distintos mercados (al consumidor selectivo y al consumo masivo) y mediante la diferenciación en precios llega a consumidores de bajos ingresos en su localidad.

La certificación con Bioagricert, certificadora italiana, abarca todo el concepto, producto y proceso. Ya se cuentan cinco años de mantener la renovación del certificado. La certificación exige cubrir una serie de pruebas e incorporar procesos de capacitación para los trabajadores, de modo que sean conocedores del concepto *orgánico*. El propietario director imparte la capacitación con base en la información que proporciona la certificadora y los mecanismos que establece para el procesamiento de los alimentos.

El producto resulta más caro cuando se trabaja con ese paradigma y esas condiciones, pero a decir del propietario a la larga los costos bajan, porque si bien se está recuperando una producción natural, sin químicos, con más creatividad y trabajo, tiene la ventaja de que los alimentos se dirigen a mercados de precios más altos.

Desde sus inicios, la empresa se apoya en investigadores ya formados de dos centros de investigación. En la actualidad, la relación se ha reducido porque el mismo propietario realiza investigación y desarrollo de manera interna, mediante la asistencia de un grupo de investigadores en los ámbitos nacional e internacional, con la intervención de la misma certificadora (que manda información constante), otros productores y el Consejo Nacional de Producción Orgánica (CNPO), que permite un intercambio. Esta red de flujos de conocimiento que posibilita la innovación en los procesos y en los productos, con adaptaciones de la información tecnológica, está en funciones, pero a decir del propio empresario falta que los intercambios se den a tiempo.

El proceso se inicia con la limpieza de los terrenos para dejarlos libres de químicos y la siembra de gramíneas para la alimentación del ganado, en busca de la autosuficiencia, pues no siempre se encuentran cerca abastecedores de gramíneas con características naturales. El ganado criollo, combinado de cebú con suizo y holandés, constituye un híbrido con buena calidad y capacidad de mejores rendimientos, en leche y carne. Se maneja inseminación artificial con selección de semen, y no se acepta el implante de embriones. En la transformación también se siguen normas de inocuidad. La fruta para la elaboración de yogures es también de producción natural. En todo el proceso se ha requerido capa-

citar a los trabajadores de los ranchos y la planta. Se lleva una bitácora diaria en la que se registra el monitoreo de actividades y los procedimientos de producción. El proceso de producción está documentado, en sus aspectos centrales.

Con un inicio relativamente rápido, el proyecto se empezó en 1998 y en 2002 estuvo listo para introducirse al mercado en 2003, cuando ya se disponía de un certificado oficial. Entre 2002 y 2004, se alcanzó una capacidad productiva de una tonelada semanal de queso y dos toneladas semanales de carne para entrar al mercado. Pero no resultó fácil, en especial por la falta de difusión del producto y porque las grandes empresas y comercializadoras cubren los mercados de medianos y altos ingresos con productos convencionales.

Ante la necesidad de difundir los productos, en 2007, la empresa participó por invitación de la Sagarpa en la caracterización del proceso productivo para la reunión del Proyecto Chicago "All is Organic". Con la difusión en el proyecto Chicago, se obtuvieron pedidos y se logró entrar en un esquema nuevo, como proveedores. Así se surtió a 15 clientes en 150 tiendas de quesos. El programa de proveedor no es el comercial, y la negociación es directa entre el productor y las tiendas; éstas han aceptado el precio que fija la empresa, con un pago menor a 30 días y volúmenes que se pueden surtir de acuerdo con sus capacidades. Así, se alcanzó una perspectiva diferente y una comercialización de productos como el yogur, el queso manchego y el queso oaxaca.

Dado que ya se había conseguido introducir el queso panela en el mercado internacional, se crearon expectativas de alto crecimiento, aunque con una capacidad de producción insuficiente. En especial a finales de 2008, cuando se realizaron las entrevistas, la empresa pasaba por una contracción productiva derivada de la escasez en recursos económicos.

En esa perspectiva, el empresario ha continuado con la estrategia de establecer redes de intercambio que le permitan mantener los costos. Para el cuidado de la calidad de los alimentos se buscó la vinculación con nuevas instituciones. En 2008 se firmó un convenio con la UAM-Xochimilco, negociado en 2007: la UAM realiza una permanente vigilancia de la calidad de los productos y asume

los costos de investigación y de análisis de laboratorio, mientras que Agroinpes les proporciona un espacio para investigar, con libertad para las operaciones y la estancia de estudiantes coordinados por un maestro en áreas afines, en periodos de 20 días. Con esta forma de vinculación se intercambian conocimientos. De acuerdo con la percepción del empresario, estas actividades como otras señaladas hacen el proceso de aprendizaje muy fuerte.

En ese aspecto enfrenta retos para mantenerse en el mercado, aunque tenga muchas posibilidades de ampliarlo. El problema principal se halla en los recursos para financiar sus actividades, que han sido de origen familiar, por lo que ahora se dispone a desplegar estrategias para conseguir los recursos mediante alternativas distintas al sector financiero.

Otro reto fundamental es que los productos todavía no están bien reglamentados en términos de alimentos orgánicos y esto puede significar limitaciones por la interpretación de los requisitos para reconocerlos como orgánicos. En esa perspectiva, el empresario ha establecido una vinculación directa con el CNPO,⁸ instancia institucional responsable de vigilar el uso del concepto *orgánico*. Adicionalmente en este organismo se registra información estadística sobre formas de distribución y venta.

La propuesta de Agroinpes se califica como responsable socialmente y, con esa visión, el propietario director la reconoce también como un negocio. Para este productor, el concepto de innovar es ir haciendo las cosas de mejor manera sin perder la esencia; “primero, generar empleo”. Considerando que sus productos llevan un toque artesanal, concibe la innovación como avanzar e incluir mecanismos y colaboraciones del proceso que no dañen al producto, para que se mantenga la característica natural. Aclara

⁸ El CNPO se creó en septiembre de 2007, de acuerdo con la Ley de productos orgánicos. Es un órgano de consulta de la Sagarpa, con carácter incluyente y representativo de los intereses de los productores y agentes de la sociedad en materia de productos orgánicos y en cuya integración se instaura la participación de productores, procesadores, comercializadores, consumidores, agencias de certificación y diversas dependencias de la Administración Pública Federal con competencia en la materia. (Acta de Instalación y primera reunión de trabajo del CNPO, 26 de septiembre de 2007).

que si hay combinaciones, deben darse haciendo mejor las cosas, con tecnología de punta y reducción de costos, pero a la vez con mayores volúmenes de producción. Al mismo tiempo sugiere que una forma de transformar implica capacitar a la gente, para que el campesino se convierta en un técnico agropecuario, que trabaje con estos sistemas, que conozca las máquinas automáticas con sus diferentes módulos y que en el momento de las fallas pueda identificar qué se puede hacer para resolverla.

En resumen, Agroinpes se creó con una base tecnológica en la que se aprovechan los recursos, naturales y humanos y se respeta el entorno ecológico, de modo que integra su actividad desde la producción primaria a la agroindustria e invierte en investigación y desarrollo en todo el proceso.

La empresa ha desarrollado capacidades organizacionales que comprenden la formación de redes internas y externas que permiten su crecimiento y fortalecen su gestión socialmente responsable (véase el diagrama 3).

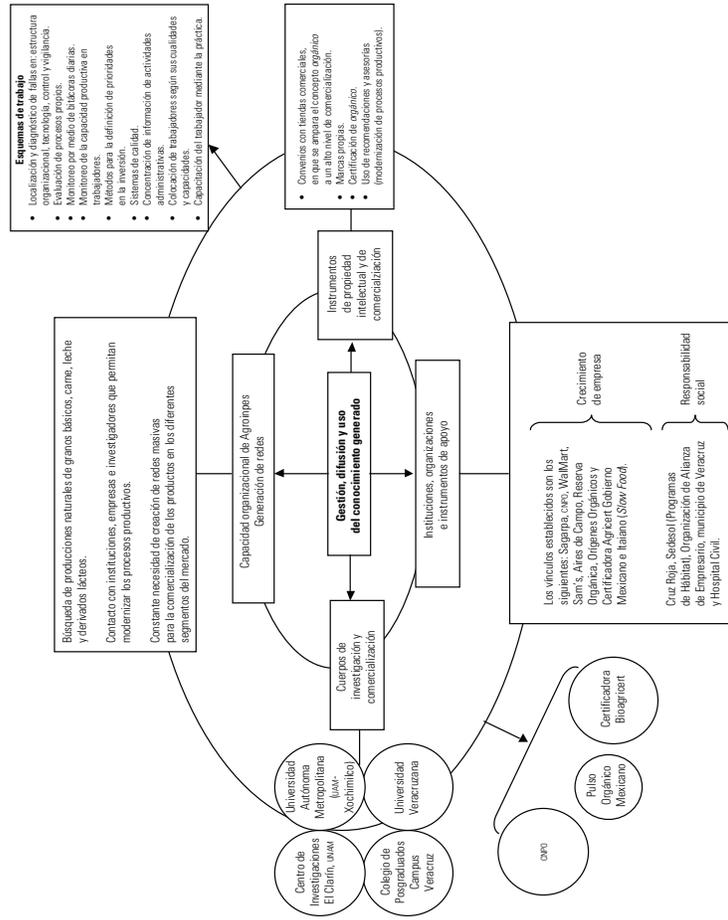
En la actividad primaria y en la industrial, la organización Agroinpes genera un empleo más especializado, ya que el trabajo se desempeña con una permanente capacitación.

La empresa ha sido capaz de construir redes de conocimiento y participar en redes comerciales, lo cual le ha permitido fortalecerse, con base en la creación de capacidades, en particular tecnológicas,⁹ soportadas a su vez mediante el aprendizaje practicado en sus vínculos con instituciones de investigación y con la certificadora, así como por la participación en instancias institucionales que entre sus funciones aun tienen pendiente el concepto relativo a lo *orgánico*.

Las prácticas de gestión responsable de innovación se dirigen a la creación de bienes básicos, alimentos, en un proceso perma-

⁹ Entiéndase aquí por *capacidades* a las interacciones entre los agentes (gobierno, empresas y centros de investigación) que generan habilidades, destrezas y experiencias para manejar el cambio tecnológico e institucional; y por *capacidades tecnológicas* a las relacionadas con la operación y gestión del cambio técnico, como acumulación de conocimiento, habilidades y experiencias necesarias distintas al sólo funcionamiento de las máquinas y a la información contenida en los manuales.

DIAGRAMA 3. GESTIÓN Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES



Fuente: Elaboración propia con información directa.

nente de experimentación y consolidación de procesos productivos que posibilitan generar capacidades en general y tecnológicas en particular con la participación de la empresa en redes informales de conocimiento. Así es posible desarrollar mejores prácticas en el desempeño tecnológico, sobre todo de proceso y productos.

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

En principio, hay que considerar el contexto en el cual se desenvuelven las dos empresas estudiadas. Ambas se incorporan a la producción en el marco del proceso de globalización económica neoliberal y en el tránsito a la sociedad del conocimiento.

El planteamiento inicial de las empresas se reconoce en el paradigma del desarrollo rural sustentable en cuanto al cuidado del medioambiente y bienestar social y sostenible, toda vez que la generación de capacidades tecnológicas y el desarrollo de capacidades en el trabajador le proporcionan el soporte para mantenerse y desarrollar su actividad productiva.

El concepto de desarrollo sustentable, con autosuficiencia alimentaria (producción agroecológica), y el concepto *orgánico* en la sociedad del conocimiento permiten que esas características sean más que una aspiración, porque se han desarrollado mecanismos de gestión e instrumentos de apoyo para caminar hacia esos objetivos y al mismo tiempo que las empresas obtengan beneficios, hagan negocios.

En los dos casos, la generación de capacidades mediante el aprendizaje por la vinculación entre empresas y centros de investigación constituye una fortaleza. Los principales problemas se observan en la realización de los bienes producidos, su difusión y comercialización.

En ese contexto, las prácticas de responsabilidad que aplican estas empresas son claramente sostenibles y contribuyen no sólo al desarrollo de la empresa, sino que aportan beneficios para el sector en el que se desempeñan y también para la sociedad.

Este tipo de organizaciones enfrentan problemas de competencia desleal y problemas de regulación en cuanto a productos nuevos, por la falta de políticas públicas para la regulación basada en el comportamiento ético y la actividad con responsabilidad social.

En México, la responsabilidad social se vincula con legislaciones de carácter comercial y se plantea fundamentalmente como filantropía. Por eso, la lista de empresas con responsabilidad social contiene sólo a los grandes consorcios industriales, comerciales y financieros. De ahí la importancia de revisar ese concepto y darle el verdadero sentido de contemplar el beneficio de la empresa, pero con mejoramiento de las condiciones de trabajo junto con el beneficio social y el cuidado ambiental. La participación del Estado es imprescindible en la regulación para el comportamiento ético y la actividad con responsabilidad social.

El estudio de las prácticas de gestión de la tecnología se vuelve primordial. Los trabajos sobre el tema se realizan desde la postura del administrador profesional, con el objetivo de alcanzar competitividad y posicionarse en el mercado con rentabilidad. Sin embargo, si la gestión se mira desde otra perspectiva, se puede aportar a su conocimiento y orientar a mejoras en la organización y las condiciones de trabajo, con la propuesta de incluir prácticas de gestión entronizando elementos éticos, culturales y de responsabilidad social, que fortalezcan al trabajador colectivo como impulsor de condiciones de trabajo más equitativas.

Como se puede observar, la instauración de empresas innovadoras tiene injerencia en la contratación de trabajadores y la creación de empleos de varios tipos, lo mismo en la producción primaria con trabajadores a los que se requiere dar capacitación, que en la industria, a partir de funciones en las que se necesite mayor preparación y otras relativas a la vinculación con centros de investigación y de certificación, así como con instituciones privadas y gubernamentales para la difusión y comercialización de los productos.

Por último, cabe destacar que en los países en desarrollo, frente al desafío de la incorporación a la sociedad del conocimiento y al proceso de globalización, se requiere el conocimiento como

principal recurso estratégico para construir y sostener una economía en crecimiento, pero sin duda también se necesita una participación responsable y comprometida para aspirar al desarrollo socioeconómico.

BIBLIOGRAFÍA

- Burke, Peter [2002], *Historia social del conocimiento. De Gutenberg a Diderot*, Buenos Aires, Paidós Ibérica.
- Casas, Rosalba (coord.) [2001], *La formación de redes de conocimiento. Una perspectiva regional desde México*, México, Anthropos/Instituto de Investigaciones Sociales-UNAM.
- _____ y Jorge Dettmer [2008], “Sociedad del conocimiento, capital intelectual y organizaciones innovadoras”, Giovanna Valenti, Mónica Casalet y Dante Avaro (coords.), *Instituciones, sociedad del conocimiento y mundo del trabajo*, México, Flacso/Plaza y Valdés.
- Cerón Tapia, Ricardo [2007], “¡¡Nuevo biofertilizante ayuda a la productividad!!”, documento de INIFAP, México, Academia Mexicana de Ciencias.
- Comisión Económica para América Latina (CEPAL) [2000], *América Latina y el Caribe en la transición hacia una sociedad del conocimiento. Una agenda de políticas públicas*, Santa Catarina, Brasil, junio, LC/L1383.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [2008], *Programa Especial de Ciencia y Tecnología 2008-2012 (Pecyt)*, México, Conacyt.
- Coriat, Benjamín y Olivier Winstein [2002], “Organizations, firms and institutions in the generation of innovation”, *Research Policy*, 31(2): 273-290.
- Del Valle, María del Carmen [2000], *La innovación tecnológica en el sistema lácteo mexicano en su entorno mundial*, México, Porrúa/IIEC-UNAM.
- _____ [2006], “Papel de las instituciones públicas de investigación en alimentos en México en el marco de la economía basa-

- da en el conocimiento”, ponencia presentada en el Seminario Internacional de Globalización, Conocimiento y Desarrollo, celebrado del 15 al 17 de marzo de 2006, en la coordinación de Humanidades, Ciudad Universitaria, México.
- Del Valle, María del Carmen y Enrique Hernández Laos [2000], *La industria láctea en México en el contexto del Tratado de Libre Comercio de América del Norte*, Buenos Aires, BID-INTAL.
- Dosi, Giovanni [1988], “Technical change and industrial transformation”, Giovanni Dosi, Christopher Freeman, Richard Nelson, Gerald Silverberg y Luc Soete, *Technical change and economic theory*, Londres, Printer Publishers.
- Fajnzylber, Fernando [1992], *Industrialización y desarrollo tecnológico*, Santiago de Chile, informe núm. 12, División Conjunta CEPAL/ONUDI.
- Ibarra, David [2007], “Conferencia en la Facultad de Economía, en el marco de la Cátedra...”, *Cuartilla*, Gaceta de la Facultad de Economía, 14 de noviembre, p. 8.
- Katz, Jorge [2006], “Cambio estructural y capacidad tecnológica local”, *Revista de la CEPAL*, agosto, 89: 59-73.
- Lundvall, B. [1992], *National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*, Londres, Printer Publishers.
- Morales, Marcel [2007a], “Los biofertilizantes. Una alternativa productiva, económica y sustentable”, *Estudios Agrarios*, 36: 103.
- ____ [2007b], “Empresas socialmente responsables para la producción y abasto de maíz”, *Agro XXI*, Suplemento de Milenio, mayo, 2: 7-8.
- Pérez, Carlota [1986], “Las nuevas tecnologías: una visión de conjunto”, Carlos Ominami (comp.), *La tercera revolución industrial. Impactos internacionales del actual viraje tecnológico*, Argentina, RIAL Anuario, Grupo Editor Latinoamericano.
- ____ [2004], *Revoluciones tecnológicas y capital financiero. La dinámica de las grandes burbujas financieras y las épocas de bonanza*, México, Siglo XXI.
- Presidencia de la República [2002], “Ley de Ciencia y Tecnología”, *Diario Oficial de la Federación*, México, 5 de junio.

Sagasti, Francisco [1981], *El factor tecnológico en la teoría del desarrollo económico*, México, El Colegio de México (Jornadas, 94).

Sanz Menéndez, Luis y Laura Cruz Castro [2003], "Coping with environmental pressures public research organizations responses to funding crisis", *Research Policy*, 32(8): 1293-1308.

Wikipedia [2009], "Alimentos orgánicos", <http://es.wikipedia.org/wiki/Alimentos_org%C3%A1nicos>, 6 de marzo 2009.

SEGUNDA PARTE

Enfoques acerca
de la
responsabilidad social empresarial



RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS
EN MÉXICO: EL MERCADO, EL ESTADO
Y LA SOCIEDAD CIVIL COMO REGULADORES

Mónica Tapia, Francisco J. Morales Camarena**
y Beatriz Campillo**

INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social empresarial (RSE) empezó a ser parte del lenguaje y de la estrategia de negocios del sector privado mexicano en los últimos 10 años. Varios factores explican el surgimiento de este discurso y prácticas que se revisan en este artículo. Pero, habría que preguntarse: ¿en qué medida la RSE significa sólo un discurso que ayuda a que las cosas se mantengan igual?, ¿o realmente puede guiar al sector privado hacia nuevas perspectivas de inclusión social y hacia una nueva lógica de aportar recursos para el desarrollo nacional? Claramente, la RSE debe alinearse a las es-

* Alternativas y Capacidades, A.C.

** Comisión Nacional para el Ahorro de Energía (Conae).

Agradecemos las contribuciones y comentarios de Michael Layton, Felipe Agüero, Daniela González, Adriana Abardía, Gabriela Moya y Patricia Carrillo.

trategias de rentabilidad que subyacen tras la naturaleza de toda empresa privada [Zadek, 2001] y, por lo mismo, no podría esperarse que se contraponga al negocio. Sin embargo, para responder a esas preguntas, es necesario replantear algunas concepciones tradicionales sobre la división entre lo público y lo privado.

Las actividades empresariales suelen enmarcarse dentro del sector privado, en contraposición con el ámbito público. Sin embargo, la RSE se puede concebir como una oportunidad que busca reconocer las externalidades del sector privado, es decir, los costos y efectos ambientales y sociales –de naturaleza precisamente pública– en la producción de bienes y prestación de servicios, que por lo general no se toman en cuenta como costos dentro de sus estrategias de negocios y generación de ganancias [Johnson, 1991].

El reconocimiento de las externalidades no es nuevo, pues desde hace más de dos siglos el Estado y un cuerpo de leyes, normas y políticas regulatorias producidas por los gobiernos nacionales y locales se han construido justamente para acotar la maximización de ganancias, en busca de un comportamiento responsable por parte de las corporaciones económicas. Lo novedoso es que ahora hay expectativas sobre el comportamiento de las empresas implícitas en la sociedad, que van más allá del cumplimiento de las leyes, a las cuales deben sujetarse y cuya desviación puede traer críticas y problemas [Bonini *et al.*, 2006].¹ Dónde termina la obligación de una empresa por cumplir y dónde comienza lo que se espera que cumpla es un asunto público que se debate y se redefine constantemente. Así, el Estado, los ciudadanos, las organizaciones civiles y los medios de comunicación –como actores interesados en la construcción y deliberación de los asuntos públicos– participan de manera explícita e implícita en darle forma al concepto de responsabilidad social empresarial. De esta manera, no sólo la compañía define lo que implica una empresa socialmente responsable, sino que las expectativas y exigencias del Estado y la sociedad influyen en gran medida.

¹ Se ponen como ejemplo la adhesión a estándares laborales y sociales globales, las normas de la industria y las promesas de las propias marcas, desprendidas de la publicidad y mercadotecnia.

Según diversos autores latinoamericanos [Bresser y Cunnill, 1999; Dagnino, 2003], la construcción del espacio público no depende sólo de la fuerza del Estado; también del desarrollo de una sociedad civil que defienda las necesidades, intereses, problemas y proyectos de alcance general. En esta misma línea, Utting [2000 y 2002] observa la tendencia internacional de mecanismos multisectoriales de RSE (*multistakeholder initiatives*) y reconoce la importancia de la regulación civil para limitar el comportamiento de las empresas, junto con la regulación gubernamental y la autorregulación. Así pues, la regulación gubernamental se caracteriza por su formalidad y porque su incumplimiento da lugar a sanciones, sean multas o restitución del costo económico. La autorregulación se refleja en códigos de conducta, políticas internas, sistemas de quejas y denuncias, y reportes ambientales, que las mismas empresas establecen, por lo que no hay una obligación sancionable en la materia y pueden eliminarse de manera unilateral.

A raíz de denuncias y documentación de violaciones, han surgido iniciativas promovidas por organizaciones de la sociedad civil (OSC), gobiernos, empresas y organizaciones multilaterales para “fomentar que las empresas participen en esquemas que establecen estándares sociales y ambientales, obligan al monitoreo externo, promueven reportes sociales y ambientales y auditan, certifican buenas prácticas y animan el diálogo entre distintos actores interesados” [Utting, 2002: 61]. La regulación civil o *accountability* social, al igual que la autorregulación, es de carácter voluntario y en buena parte se basa en construir mecanismos multisectoriales de estándares, verificación y certificación. Éstos se definen fundamentalmente como “dos o más actores o *stakeholders* que se involucran en el diseño e implementación de normas e instrumentos que intentan mejorar el desempeño social y ambiental de las empresas” [Utting, 2002: 65]. Por lo general, esos estándares y el proceso para verificarlos y monitorearlos son de carácter público, de manera que pueden ser corroborados por otros actores interesados, más allá del auditor o verificador designado.

La RSE, concebida y definida de esta manera, contrasta con la tendencia de responsabilidad de los empresarios que ha predominado en América Latina y que se refleja más como una tradi-

ción piadosa y caritativa del sector privado. Bajo esta tradición, el comportamiento de la empresa, incluidos sus impactos sociales y ambientales y sus apoyos filantrópicos, se enmarca en la esfera privada y por ello le compete únicamente a la empresa y a sus dueños.²

En el presente artículo se describen, en primer lugar, los antecedentes y actores de la responsabilidad social en México. En segundo lugar, dada la dificultad para evaluar el desempeño de cada empresa en lo particular, se analizan los estándares y procedimientos de los sistemas nacionales de certificación voluntaria que se han puesto en práctica. Dichos esquemas se examinan bajo el referente de la regulación estatal, la autorregulación y la regulación civil. En una reflexión final, se integran las ideas centrales de los diferentes subapartados con el argumento de que, aunque en México se distinguen múltiples actores y empresas involucrados en la RSE, se denota una debilidad institucional y un enfoque superficial que la incorpora más en el discurso y la imagen de las empresas con pocos cambios en sus prácticas reales.

ANTECEDENTES Y ACTORES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

En el México posrevolucionario, el gobierno desarrolló una fuerte presencia en la vida de distintos grupos sociales, con políti-

²El contraste entre filantropía tradicional y la RSE se ilustra bajo la idea de que la primera “sigue motivaciones altruistas, con pocas o nulas expectativas de beneficios directos para la empresa, usando recursos provenientes de las utilidades e involucrando tan sólo a individuos o cuando mucho al consejo directivo... En contraste, la RSE en su versión ideal busca beneficios para la empresa que incluyen imagen y reputación, mejoras en la productividad, aumento en los ingresos junto con la búsqueda de un mejoramiento de la comunidad. Se basa principalmente en el presupuesto general de la empresa, así como en su equipo y recursos humanos y, aún bajo el modelo ideal, en la participación de los trabajadores de todos los niveles de la empresa y a veces de sus accionistas. De esta forma, la RSE trae consigo una perspectiva más estratégica que involucra planeación, objetivos, impacto y evaluación” [Agüero, 2005: 103].

cas y programas sociales y de asistencia pública. Aunque desde la Colonia los hombres de negocios han practicado la filantropía mexicana, sus acciones, trascendencia y montos han tenido una importancia limitada en comparación con los de la Iglesia y el Estado [Morales, 2004].

Desde mediados de los años noventa, y aún más en los últimos cinco años de la actual década, la RSE ha cobrado mayor importancia y se ha convertido en una tendencia creciente. Los diagnósticos de filantropía corporativa, elaborados por la organización Alternativas y Capacidades, A.C., estiman que los recursos en efectivo y en especie se incrementan cada año y hay un campo que poco a poco se ha profesionalizado [Carrillo *et al.*, 2006 y 2009]. El número de empresas que recibe los distintivos y sellos de RSE aumenta cada año. Las empresas que reciben el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR[®]) han pasado en sólo seis años de 17 a 124 [Cemefi, 2006]. El Pacto Mundial, promovido desde 2005 por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ha contado con más de 300 empresas afiliadas durante su primer año de funcionamiento. Lo mismo ha sucedido en el ámbito de la promoción y educación sobre la responsabilidad social empresarial. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), por medio de su Departamento de Desarrollo Sostenible (SDS), promovió en 2004 la II Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa en México, y desde entonces cada año se organizan innumerables simposios y cursos sobre el tema. Además, en 2006 la Universidad Anáhuac abrió la primera maestría sobre RSE en México, y el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) en colaboración con Alternativas y Capacidades ofreció a partir de 2008 un seminario sobre inversión social empresarial.

¿Cómo se explica la repentina adopción por parte de las empresas más grandes de prácticas responsables con el medioambiente y el bienestar? Patricia Greaves establece que hay una heterogeneidad de visiones y prácticas, con predominio en ciertas regiones de uno u otro modelo de responsabilidad social empresarial:

Tanto la visión como la postura de los empresarios mexicanos frente a su responsabilidad social están influenciadas por una multiplicidad de

factores históricos, económicos, sociales, políticos y culturales. Entre éstos se encuentran el concepto mismo del negocio, la situación financiera de la compañía, su relación con el mercado nacional e internacional, su nivel de competitividad, la capacidad de liderazgo de los empresarios y su trayectoria, su conformación como grupo, así como sus relaciones con el poder político [Greaves, 2006: 46].

Aquí se enumera un conjunto de factores que han contribuido a crear un clima de opinión adverso al sector privado, en un contexto de democratización, liberalización económica y movilización social con expectativas insatisfechas. Ante la crisis de legitimidad del capital privado, la RSE se ha convertido en una estrategia de defensa frente a la crítica de la sociedad y la fragilidad del Estado.

En primer lugar, las crisis de los años setenta y ochenta, y las políticas de ajuste estructural tuvieron un fuerte impacto en el crecimiento de la pobreza y el deterioro del poder adquisitivo de los grupos medios, abriéndose aún más una brecha de riqueza que de por sí era bastante amplia. Según Berry [1998], el salario real disminuyó 30% entre 1982 y 1986; y de acuerdo con Alarcón y McKinley [1998], el coeficiente de Gini (medida de la desigualdad) aumentó de 0.43 en 1989 a 0.475 en 1992. El gran ganador fue el decil más alto, cuyo porcentaje en la distribución del ingreso aumentó de 32.8 en 1984 a 37.9 en 1989 [Altimir, 1998; Helwage, 1995]. Aunque se sigue debatiendo con mediciones más recientes acerca de si la desigualdad ha empeorado, en realidad las tendencias de mejoría resultan marginales.

En segundo lugar, el lentísimo crecimiento de los años posteriores a las crisis no ha podido compensar ni siquiera el incremento de la población que año con año ingresa al mercado de trabajo. La liberalización y apertura económicas han traído como secuela quiebras y pérdidas de patrimonio de pequeñas empresas, al igual que una enorme vulnerabilidad a la competencia global. Esto ha creado un sector que vive en el empleo precario, la informalidad y la inseguridad pública. Aunque entre 2000 y 2006 la población ocupada creció en 2.6 millones de personas, sólo se generaron 738 000 empleos formales. En 2006, sólo 8.7% de la población

ocupada trabajaba en grandes empresas; 10.2%, en empresas medianas; y 81.1%, en pequeñas y microempresas. Se calculaba un total de 9.1 millones de personas trabajando de manera informal (27.2% de la población ocupada), a lo que habría que agregar 6% de subempleo y 3.16% de desempleo.³

En contraste, en México vive uno de los hombres más ricos del mundo, Carlos Slim, poseedor de una fortuna que asciende a 23.8 mil millones de dólares y dueño de la compañía de telecomunicaciones con mayores márgenes de ganancia en el ámbito internacional, que le permite controlar 76% del servicio telefónico de larga distancia del país [Dresser, 2005]. Esto se explica, como tercer factor, por una economía política que ha favorecido la inmensa concentración de la riqueza por medio de privatizaciones, protección de monopolios privados y rescates bancarios y carreteros, en que la intervención del Estado y la asignación de recursos públicos han beneficiando sobre todo a grandes capitales. Quizás el mayor oprobio sucedió cuando el costo fiscal del rescate bancario y de ahorradores, según la propia autoridad en la materia (Instituto de Protección al Ahorro Bancario, IPAB), representó 16.98% del producto interno bruto (PIB), con alrededor de 124.8 billones de dólares.⁴

En realidad, el rescate bancario, más que favorecer a pequeños ahorradores, ayudó a los grandes deudores, pues una tercera parte consistía en créditos mayores a 2 millones de dólares concentrados en 400 deudores. En 1998, la Cámara de Diputados publicó la lista de los beneficiarios, entre ellos banqueros multimillonarios y grandes empresarios del negocio inmobiliario, de la construcción, de los autoservicios, del transporte y del turismo.⁵ En este contexto, resultó difícil explicar por qué esos millonarios no usaron sus

³ Cifras del VI Informe de Gobierno de la República y la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) [Reforma, 2006a y 2006b].

⁴ El Banco Mundial y el BID lo colocaron en cerca de 20% del PIB [Reforma, 2006c].

⁵ En agosto 1998, el Partido de la Revolución Democrática (PRD) llevó a cabo un referéndum (sin validez legal) en el cual 3.5 millones de personas votaron en contra del rescate bancario. Durante este periodo, Andrés Manuel López Obrador, jefe de gobierno del Distrito Federal entre 2000-2005 y candidato presiden-

fortunas personales para pagar sus deudas, y por qué el gobierno las cubría con recursos públicos cuando se reportaba una escasez de medios para satisfacer necesidades de educación, salud, seguridad social e infraestructura.

Por esas razones, hay la percepción generalizada en la opinión pública de que el sector empresarial ha sido fuertemente beneficiado y protegido durante las crisis y reformas económicas, mientras que la mayoría de la población aún vive en una situación precaria. El cuestionamiento y desprestigio del sector empresarial también se vincula con el proceso de democratización, movilización autónoma de grupos civiles y construcción de un espacio público plural. La sociedad civil mexicana ha actuado poco sobre el sector privado, concentrando sus demandas sobre todo en la transformación del Estado y el control de la clase política [Isunza Vera y Olvera, 2006; Olvera, 2003; Reygadas, 1998; Canto, 1998]. Sin embargo, sus denuncias e incidencia sobre la agenda pública han formado la concepción de las empresas como actores desprestigiados y depredadores. Para responder a ese desprestigio, en 2005 el propio Consejo Coordinador Empresarial (CEE) realizó una campaña publicitaria, cuyo mensaje principal era “México necesita empleos. México necesita empresas. Apoyar a las empresas es empresa de todos”.⁶

Finalmente, es necesario entender que los cambios políticos han ocasionado que el poder y la autoridad estén mucho más dispersos que en el régimen priísta posrevolucionario. En particular, el poder legislativo desempeña ahora un papel más activo en la promoción de leyes, presupuestos y política tributaria. Al mismo tiempo, los funcionarios de instancias reguladoras del ejecutivo no responden a un mando jerárquicamente centralizado desde la presidencia. El clima de opinión adverso influye también en una buena parte de los reguladores del sector privado, que en ocasiones

cial del PRD en las elecciones de 2006, acumuló su prestigio de luchar contra los grandes capitales y los favores políticos del gobierno.

⁶ En Greaves [2006: 36], se recoge también una cita de esta mala reputación: “A pesar de ser los únicos generadores de riqueza en el país, se nos ve como evasores, explotadores, depredadores, abusadores y todas las dependencias están sobre nosotros”.

enfrentan presión ciudadana y buscan presentarse como defensores de intereses populares.⁷ En la actualidad, resulta inoperante el sistema tradicional de oportunidades para influir en políticas públicas, por medio del cual contactos formales e informales de las cámaras empresariales trataban de convencer al presidente o a un puñado de secretarios [Schneider, 2002]. Sin embargo, la opinión favorable de medio millar de diputados y senadores, más otro número incierto de funcionarios medios, sólo puede lograrse por medio de un cabildeo sistemático y una buena reputación.

La RSE –acompañada de una buena imagen mediática– ayuda de manera sustancial a la formación de esta reputación y a dar legitimidad a las empresas cuando se quiere influir en políticas públicas y, en particular, lograr decisiones de funcionarios y diputados. Así pues, se ha convertido en un asunto de interés para las empresas, por su potencial para mejorar la percepción social acerca de los capitales privados y las grandes brechas en la distribución de la riqueza, tanto en la opinión pública y la sociedad general, como entre los responsables de tomar decisiones sobre políticas y regulaciones que las afectan.

Entre los actores que la han promovido se encuentran las principales agrupaciones nacionales empresariales, como la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) y el CCE, que básicamente se han sumado a iniciativas de RSE y la han incorporado en su discurso institucional, estableciendo lineamientos y promoviendo la cultura de responsabilidad social entre sus miembros. Aunque por tradición la Coparmex ha desempeñado un papel activo como representante del empresariado en la arena pública, actualmente tiene un enfoque de mayor vinculación con otros actores sociales, como organizaciones de la sociedad civil (OSC), universidades y sindicatos, en ejercicios de vigilancia de campañas electorales, promoción del voto consciente y demanda

⁷ También la no reelección de diputados federales, la inestabilidad de la carrera civil y los recursos económicos para campañas electorales (en particular la publicidad en medios de comunicación) ofrecen numerosas oportunidades de corrupción e intercambio de favores entre el sector privado y la clase política. Los casos más conocidos al respecto son los de la llamada “Ley Televisa” y el cabildeo de empresas tabacaleras durante 2005 y 2006.

de transparencia en el ejercicio público.⁸ Siguiendo la tipología propuesta por Greaves [2006], la Coparmex, el CCE y los principales gremios empresariales entienden la RSE como “filosofía de la empresa” y como un asunto ético y de “conciencia del sector privado”. En este sentido, no la conciben como una estrategia del negocio ni en función de su competitividad. Sin duda, la formación de esta filosofía en los círculos empresariales se debe en gran parte a la Unión Social de Empresarios Mexicanos (USEM) y a la influencia de la democracia cristiana –uno de los principios fundadores del Partido Acción Nacional (PAN)– como “una economía de mercado con responsabilidad social, basada en el respeto a las libertades de los seres humanos”.

En ese contexto, sobresale el activismo y liderazgo ejercido por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), organización fundada por Manuel Arango en 1988 con la misión de promover la cultura de la filantropía y la responsabilidad social.⁹ En 1997, el Cemefi inició su Programa de Responsabilidad Social Empresarial “con el reto de apoyar a las empresas en la implementación, desarrollo, evaluación y mejora de prácticas socialmente responsables” [Cemefi, 2006]. Como parte de esta labor, en 2001 estableció la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial (Aliarse) con las organizaciones empresariales Administración de Valores (Aval), Impulsa, la USEM, la Coparmex, el CCE y la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (Concamin). Aunque formalmente el Cemefi es una OSC, estas alianzas y el Distintivo ESR[®] que otorga –el cual se describe más adelante– se enmarcan en la lógica de una asociación gremial de interés empresarial.

⁸ Algunos ejemplos incluyen el proyecto “Lupa Ciudadana”, la promoción del Consejo Económico y Social y la participación en el colectivo Ciudadanos por Municipios Transparentes (Cimtra) en Jalisco.

⁹ Manuel Arango era uno de los principales accionistas del grupo más importante de tiendas de autoservicio, el cual posteriormente fue adquirido por la trasnacional Walmart. Hasta la fecha se le reconoce como uno de los líderes de la RSE en México, pues ha promovido el involucramiento de la élite empresarial en la filantropía, así como en causas sociales y ambientales. Buena parte del consejo directivo del Cemefi integran la clase empresarial.

En el ámbito regional, destaca la formación de fundaciones de empresariados locales, siguiendo el ejemplo de la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C. (Fechac). Las fundaciones se han convertido en un mecanismo efectivo para que empresarios locales participen en iniciativas de mejora social, por medio de la donación de recursos, pero también seleccionen proyectos para apoyar y, en ocasiones, se articulen y pronuncien en torno a problemas públicos locales.¹⁰ Desde 1998, las fundaciones del empresariado local se han articulado en torno a un grupo de fundaciones comunitarias en los estados de Oaxaca, Guanajuato, Jalisco, Sonora, Baja California, Morelos, Puebla y Querétaro y en las ciudades de Córdoba (Veracruz) y Cozumel (Quintana Roo).¹¹ Estas fundaciones se han convertido en actores privilegiados para colocar el tema de la filantropía en la agenda local, sobre todo entre pequeños y medianos empresarios.

No obstante lo anterior, el panorama actual refleja que pocas fundaciones comunitarias tienen a la RSE entre sus programas de trabajo, aunque es obvio que la utilizan como primer argumento para la recaudación de fondos y la atracción de empresarios a sus consejos. Asimismo, aquellas que la contemplan asumen el enfo-

¹⁰ La Fechac se formó en 1990, a raíz de un desastre natural en el estado de Chihuahua. Los líderes empresariales locales decidieron contribuir a la reconstrucción y solicitaron al gobierno estatal un impuesto adicional sobre la nómina, que hasta la fecha se deposita en un fondo operado por la Fundación. El impuesto se ha renovado y se calcula que alrededor de 26 000 empresas contribuyen a la fundación, que se organiza por medio de consejos locales. Éstos seleccionan los proyectos a los que se asignan los fondos recaudados de las empresas locales, aunque una buena parte se destinan a la sierra tarahumara, la región indígena y más marginada del estado de Chihuahua [Winder, 2004; Agüero, 2002].

¹¹ Inspiradas en el modelo originario de Estados Unidos que se ha popularizado con rapidez en el ámbito mundial, estas fundaciones han buscado movilizar y canalizar recursos de la comunidad, sobre todo de empresas locales, para resolver problemas en una región geográficamente delimitada. Sus consejos por lo general se integran por personalidades destacadas de la localidad, pertenecientes a distintos sectores, y han incluido al sector empresarial en mayor o menor medida. Las fundaciones comunitarias en México son muy variadas en su origen, tamaño y operación; algunas pueden clasificarse en realidad como canalizadoras e intermediarias de fondos locales, mientras que otras se acercan más a la figura de una organización de la sociedad civil que opera sus propios proyectos.

que de autorregulación y adopción de principios por parte de los empresarios como individuos, y no la consideran un fundamento rector de la empresa, su presupuesto y su personal.¹² En ese sentido, la mayoría de las fundaciones empresariales y comunitarias se encuentra en el proceso de profesionalizar la filantropía y definir las causas que interesan a los empresarios, pero hasta la fecha ninguna de ellas ha formulado estándares o procedimientos para agregar estos conceptos en las prácticas de las empresas locales.

En este contexto, la mayoría de las empresas mexicanas juzga la filantropía como el aspecto más visible y asequible de la RSE, como “la forma de ayudar a la comunidad y a su entorno”. Las encuestas disponibles muestran las razones que motivan a una empresa a realizar acciones filantrópicas: la responsabilidad social, las convicciones religiosas y el propósito de mejorar su imagen. Esta última, junto con la lealtad de los empleados, se citan como los beneficios que reciben las empresas por esas acciones [Cemefi e ITESM, 1999]. Aunque hay actitudes positivas y un ambiente empresarial propenso a las alianzas, la operación de las actividades filantrópicas de las empresas aún no se traduce en confianza hacia las OSC ni en procesos institucionales de colaboración. El nivel de profesionalización es heterogéneo, y se distinguen algunas empresas con fundaciones constituidas, personal contratado y cierto perfil de preparación, presupuestos y objetivos planeados, así como con procedimientos de solicitud y criterios de selección más o menos establecidos. En otras empresas, la filantropía aún depende de la voluntad del dueño o director general, se opera con personal voluntario y poco calificado para estas labores; se carece de procesos institucionalizados y predominan las causas asistenciales, la informalidad, las decisiones orientadas más por las relaciones públicas y el azar, que por estrategias planeadas de inversión social [Carrillo *et al.*, 2009]. Las temáticas que más se respaldan son la educación, el medioambiente, el desarrollo comunitario y los niños; las menos favorecidas incluyen el VIH/sida, los microcréditos o proyectos productivos y los derechos humanos. Por lo menos

¹² La Fechac cuenta con un “Decálogo de la empresa socialmente responsable”, modelo que Greaves [2006] llama de “adopción de principios”.

una tercera parte de las empresas encuestadas, reconoció como principal criterio *el conocimiento previo de las organizaciones o grupos de beneficiarios con los que se trabaja* frente a sólo 23% que se refirió a la *viabilidad del proyecto* [Carrillo *et al.*, 2009].¹³

Algunas empresas han desarrollado fundaciones legalmente constituidas y programas corporativos de filantropía más formales en sus criterios, decisiones, transparencia y rendición de cuentas respecto a la selección de causas, proyectos y organizaciones apoyadas.¹⁴ Sin embargo, los nexos personales y el protagonismo de las figuras empresariales continúan siendo factores determinantes. Como explica Felipe Agüero [2005: 122]:

A pesar de las señales de mayor institucionalización, mucha de la actividad en el ámbito de la RSE ha girado en torno al trabajo de individuos influyentes de grandes empresas y sus fundaciones. Tal es el caso de Lorenzo Servitje (de grupo Bimbo), Roberto Hernández (de Banamex), y Carlos Slim (de Telmex). [...] Aunque estos individuos participan en consejos y en alguna coordinación de manera informal, lo cierto es que en su mayor parte las interacciones sistemáticas permanecen limitadas y muchas actividades permanecen altamente personalizadas.

A diferencia de otros países, el gobierno federal en México se ha transformado en un actor fundamental en la promoción de la responsabilidad social empresarial. La regulación gubernamental en materia ambiental se ha construido de manera más reciente.

¹³ El estudio de Carrillo y colaboradores [2006] muestra una tendencia a la profesionalización, con 23% de las empresas encuestadas que manejan sus acciones filantrópicas mediante una fundación, un comité de donativos o área de RSE; otro 23%, por medio del área de recursos humanos; 21%, por medio del área de relaciones públicas o comunicación, y 14%, desde la dirección general o presidencia. Las áreas de inversión más mencionadas por estas empresas fueron educación (76%), niños (73%), salud (56%), medioambiente (56%) y desastres naturales y discapacitados (51 por ciento).

¹⁴ De las 69 empresas participantes en el estudio, una tercera parte declaró tener fundaciones legalmente constituidas [Carrillo *et al.*, 2006]. En términos del marco legal, la constitución legal de fundaciones resulta para las empresas más costoso que benéfico en términos fiscales.

Ante la falta de recursos financieros y capacidad de supervisión y sanción, el gobierno federal ha promovido un esquema de adopción voluntaria de estándares y certificaciones, iniciando así su promoción de la RSE. Desde 1992, con el sello Industria Limpia, ha elegido el camino de promover las certificaciones y distintivos de carácter voluntario para encauzar ciertas conductas y objetivos dentro de las empresas, con el propósito de lograr avances en el entorno ambiental y de equidad en las condiciones laborales. Sin embargo, estos mecanismos no suponen un cumplimiento exigible y sancionable a los negocios privados que no los asumen.

Por otra parte, en las primeras dos administraciones de principios del siglo XXI, el gobierno federal ha buscado a las empresas para complementar con recursos privados los recursos públicos destinados a programas sociales. Durante la presidencia de Ernesto Zedillo (1994-2000), se promovió un fideicomiso público-privado desde la Secretaría de Educación Pública (SEP) para el programa Ver Mejor para Aprender, con el fin de entregar anteojos a niños en escuelas de escasos recursos. Durante la administración de Vicente Fox (2000-2006), esas gestiones se intensificaron para respaldar programas como Microrregiones, en el que empresas y empresarios fungieron como padrinos de regiones rurales e indígenas marginadas que necesitaban infraestructura de servicios básicos; y el programa Arranque Parejo en la Vida, que implicó asignar recursos a infraestructura y equipo médico para salud materna e infantil en zonas marginadas. Asimismo, de manera más efectiva, la Unión Nacional de Empresarios para la Tecnología en la Educación (UNETE) promovió la dotación de equipos de cómputo a escuelas públicas, por medio de alianzas con gobiernos estatales. Un estudio reciente muestra que 56% las empresas encuestadas otorgan donativos a gobierno [Carrillo *et al.*, 2009] y el marco fiscal mexicano permite que estas donaciones sean deducibles de impuestos.

Hasta aquí se describen los antecedentes de la RSE en México y algunos actores que han adoptado este término en sus discursos y estrategias, bajo diversos modelos que incluyen la filantropía. Es necesario ir más allá de señalar quiénes promueven el tema en distintos espacios, por lo que se evalúan los esfuerzos instituciona-

les que hasta ahora se han puesto en práctica para internalizar los costos ambientales, laborales y sociales de las empresas en México. El análisis de los mecanismos de responsabilidad social y de los estándares y procedimientos explícitos de certificación permite construir una mejor aproximación al cumplimiento y la adopción de medidas (más allá del discurso) por parte de las empresas mexicanas en el tema. A continuación se analizan estos mecanismos, en busca de esclarecer si México sigue las mismas tendencias internacionales en torno a las tres regulaciones que se mencionan en la introducción (estatal, autorregulación y civil).

LOS ESTÁNDARES Y CERTIFICACIONES VOLUNTARIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL ÁMBITO NACIONAL

En el supuesto de que los mecanismos institucionales reflejan prácticas y dinámicas reales, a continuación se describen brevemente los sistemas voluntarios de certificación y entrega de distintivos en el ámbito nacional. Se incluyen estándares, requisitos y procedimientos, ventajas e incentivos de los distintivos y el actor que predomina en cada uno de los seis mecanismos descritos.

Distintivo ESR® (empresa socialmente responsable)

Desde 2001, el Cemefi otorga este distintivo a las empresas públicas o privadas que cuenten con al menos dos años de operación en México y cumplan con la autoevaluación de 120 indicadores, los cuales se relacionan con calidad de vida en la empresa, cuidado del medioambiente, vinculación con la comunidad y principios del Pacto Mundial. Para obtener el distintivo, la empresa debe haber aplicado estas prácticas por lo menos un año antes de su postulación y entregar una carpeta con evidencia para sustentarlas,¹⁵ avalada por la firma del presidente de la empresa. Un comité téc-

¹⁵ Se incluyen códigos de ética y políticas de ética empresarial, comunicación interna y externa, promoción de mujeres, balance entre vida y trabajo, en contra

nico y monitores designados revisan los materiales entregados por las empresas. El Cemefi otorga el certificado bajo cláusulas para la suspensión del distintivo, que se aplican si la empresa deja de cumplir con los criterios por los que se le otorgó dicho distintivo o si se comprueba la falta de veracidad de la información presentada [Cemefi, 2006].

El Distintivo ESR[®] es uno de los más reconocidos en México, y el número de empresas que lo obtienen va en aumento. Debido a su carácter anual, muchas empresas aprovechan el acto de entrega del distintivo como un insumo útil para el manejo de sus relaciones públicas, su presencia en los medios de comunicación y su mercadotecnia. El Distintivo ESR[®] podría clasificarse como un proceso de autorregulación de las empresas, puesto que emana de un proceso de autoevaluación otorgado por el Cemefi y su alianza con cámaras empresariales. El comité y los monitores que revisan los materiales presentados son en su mayoría pares empresariales y hay una escasa presencia de otros actores en el diseño y aplicación de este sello. Citando a Cardozo [2003: 7]: “se trata de un proceso endógeno a Cemefi, donde las empresas asociadas han definido el concepto y diseñado los criterios que deben cumplirse en materia de RSE y las participantes son jueces y parte en la evaluación y decisión de su entrega. Se carece de un jurado evaluador, integrado por especialistas en la materia, que garantice decisiones imparciales”.

Una característica del Distintivo ESR[®] es su cláusula de confidencialidad: el reporte que las empresas entregan al Cemefi no es público y, a diferencia de los subsecuentes certificados, no cabe la posibilidad de una solicitud para acceder a esos datos [Cemefi, 2006]. Se entiende que en el expediente se presentan información y políticas internas, de modo que la confidencialidad ha sido un incentivo para que más empresas estén dispuestas a obtener el distintivo, lo cual impide la transparencia y la verificación de la información por parte de terceros.

de discriminación y acoso; también de seguridad, reciclaje y manejo de desechos, entre otras.

Certificado Industria Limpia

Desde 1992, el gobierno federal ha promovido la realización de auditorías ambientales voluntarias por medio de la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (Profepa). Las empresas –o instituciones públicas, municipios y parques industriales, para los cuales también está disponible– se someten a una revisión para evaluar el cumplimiento de políticas y requerimientos normativos ambientales, con un examen de sus equipos y procesos, así como de las emisiones y riesgos que generan [Profepa, 2000 y 2005]. En paralelo, aunque en menor medida, la Profepa lleva a cabo verificaciones industriales con carácter de actos unilaterales de inspección para comprobar el cumplimiento de la regulación ambiental, a diferencia de la *auditoría ambiental*, que representa un acuerdo de voluntades entre la autoridad y la empresa interesada [Barkin, 1999].

Un auditor ambiental privado, aprobado por la Profepa y contratado por la empresa, efectúa la auditoría. El auditor verifica las actividades, las emisiones, el personal involucrado, las instalaciones y equipos y las políticas y documentos que norman las prácticas de la empresa, para elaborar un reporte que después se convierte en un “plan de acción”, en el que se recomiendan medidas preventivas y correctivas, así como plazos para su realización. La Profepa y la empresa firman un convenio conforme al cual la empresa se compromete a desarrollar el plan de acción recomendado y, una vez que se verifica su cumplimiento, la Profepa le otorga el certificado Industria Limpia.¹⁶

Las primeras auditorías ambientales, 78 en total, se realizaron en 1992. Para 2005, se contó con un acumulado de 4 625 auditorías [Profepa, 2006a y 2006b], con lo que este certificado se convirtió en el más extenso en número. Aunque la certificación es voluntaria, no va “más allá de la ley”, pues los estándares que busca hacer cumplir se basan justamente en la normatividad am-

¹⁶ Además del certificado Industria Limpia, también se cuenta con el certificado Excelencia Ambiental, que incluye la revisión por parte de un comité externo y uno internacional.

biental vigente. Sin embargo, el gobierno sí traslada los costos de la verificación a un tercero (el auditor ambiental) cuya consultoría paga la empresa.¹⁷ Si bien la lista de empresas e instituciones certificadas se halla disponible en línea, los expedientes de cada industria certificada se clasifican como reservados¹⁸ y los miembros del Grupo de Ética se comprometen a mantener la confidencialidad de los asuntos tratados, por lo que otros actores no pueden verificar o cuestionar la información del procedimiento.

Reconocimiento de Empresa Incluyente

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) del gobierno federal otorga este reconocimiento con el fin de distinguir a compañías que hayan hecho cambios o adaptaciones en sus procesos productivos o instalaciones para incluir la participación de trabajadores con alguna discapacidad (auditiva, intelectual, motora, visual), adultos mayores y personas con VIH/sida. Como requisito, los trabajadores con esas características deben tener una antigüedad mínima de un año en la empresa y estar contratados en condiciones de igualdad con los demás trabajadores. El proceso consiste en que la empresa describe las condiciones laborales, las características de las personas con discapacidad y las adecuaciones realizadas, y un comité verifica las condiciones y asienta en un acta la veracidad de los datos proporcionados por la compañía.

¹⁷ Este tercero se encuentra bajo supervisión de un Grupo de Ética de la Profepa, integrado por colegios de profesionistas, como el Colegio de Biólogos de México, Colegio de Ingenieros Civiles de México, Colegio de Ingenieros Ambientales de México, Colegio de Ingenieros Mecánicos y Electricistas (CIME), Colegio Nacional de Ingenieros Químicos y de Químicos, Academia Mexicana de Auditoría Ambiental, ITESM y la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos. Hay además un Código de Ética y Conducta Profesional del Auditor Ambiental [Profepa, 2002].

¹⁸ Se realizaron las solicitudes de información ante el Sistema Informatizado de Solicitudes de Información, del Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos (SISI-IFAI), con los siguientes números: 1613100015406_065, 1613100015406_065, 1613100017306_075, 1613100014906_065, 1613100016606_075, 1613100017206_075, 1613100017406_075, 1613100016506_075 y 16131000157506_075.

Aunque el promotor del procedimiento es también el gobierno, tiene la ventaja de contar con una verificación independiente que incorpora a actores de manera más plural.¹⁹ El distintivo es uno de los más recientes, pues durante 2005 se efectuó la primera entrega a 96 empresas y se tenía previsto reconocer a otras 100 empresas en 2006.²⁰ La información sobre los expedientes de empresas que cuentan con este sello puede solicitarse por medio de la Ley Federal de Acceso a la Información (IFAI), por lo que se puede clasificar como pública y verificable por otros interesados.²¹

Certificado del Modelo de Equidad de Género MEG: 2003

El Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres), encargado de instrumentar la política de género del gobierno federal, promueve la adopción del Modelo de Equidad de Género MEG con el propósito de certificar la incorporación de políticas de equidad de género en compañías privadas, para “promover la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres en el acceso al empleo, remuneraciones equitativas, capacitación, desarrollo profesional y participación en la toma de decisiones” [Inmujeres, 2005]. El procedimiento consiste en que la empresa diseñe un plan para desarrollar acciones afirmativas que corrijan las diferencias en materia de oportunidades, contratación y ocupación entre hombres y mujeres, y se establezca un proceso de revisión y valoración del nivel de cumplimiento de la organización hacia el MEG. Bajo este modelo, los directivos y la corporación de forma global asumen respon-

¹⁹ El Centro de Atención Múltiple (CAM Laboral), un sistema educativo para jóvenes con discapacidad y necesidades educativas especiales de 15 a 22 años; la Confederación Mexicana de Organizaciones en Favor de la Persona con Discapacidad Intelectual, A.C. (Confe), una organización de la sociedad civil integrada por padres y amigos de personas con discapacidad intelectual, así como por profesionistas dedicados a su atención; y la Fundación Manpower, que respalda programas dirigidos a impulsar el empleo, autoempleo o capacitación para el trabajo de sectores marginados [STPS, 2006].

²⁰ En 2005, sólo se incluía a personas con discapacidad, y a partir de 2006 también se incluyó a adultos mayores y personas con VIH-sida.

²¹ Se presentaron solicitudes ante el SISI-IFAI, con números 0001400009906 y 0001400009706.

sabilidades para crear políticas de recursos humanos y acciones de seguimiento y mejora, junto con el compromiso de ofrecer pláticas acerca de la vida familiar y laboral, y entorno laboral y salud en el trabajo. Se promueve la evaluación interna periódica sobre el sistema de gestión, así como la elaboración y difusión de un informe para que sea integrado en las revisiones de los directivos. El MEG busca que la empresa establezca indicadores de equidad de género para evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.²²

Ese mecanismo se sostiene en la idea de los sistemas de gestión, dirigido al enfoque de la RSE como modelo de gestión y a la influencia de la administración gerencial dentro de dicho modelo. El MEG se otorgó por primera vez en 2003 a 20 organizaciones públicas y privadas, y en 2005 lo recibieron 23 organizaciones y 17 renovaron su distintivo por dos años más.

Consejo Nacional Empresarial sobre Sida

El Consejo Nacional Empresarial sobre Sida (Conaes) está formado por empresas y tiene el objetivo de erradicar el estigma y la discriminación relacionados con el VIH/sida en el lugar de trabajo. El Conaes opera con el respaldo de una instancia gubernamental, una OSC y apoyo internacional.²³ Hasta el momento agrupa a 28 empresas privadas y su órgano de gobierno consta de 10 empresas que toman las decisiones más relevantes. La membresía al Conaes es voluntaria y se otorga cuando se cumple con los requisitos de tener operaciones y empleados en México, diseñar y poner en práctica políticas laborales sobre VIH/sida, y participar en la conferencia anual del Conaes destacando las acciones realizadas en la lucha contra el estigma y la discriminación.

²² Algunos estándares se toman de los distintivos ESR® y Mejores Empresas para Trabajar® (del *Great Place to Work® Institute*, GPTW).

²³ Proyecto de Responsabilidad sobre Sida (*Aids Responsibility Project*, ARP), Centro Nacional para la Prevención y el Control del VIH/sida (Censida), AVE de México, Proyecto POLICY/México (Futures Group) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) [Conaes, 2005a].

Futures Group y ARP operan de manera temporal el proyecto, con el objetivo a mediano plazo de que los propios miembros se hagan cargo del Consejo. El Conaes trabaja con una red de OSC mexicanas, especializadas en la prevención del VIH/sida.²⁴ Este equipo brinda la asistencia necesaria para desarrollar una política laboral sobre VIH/sida, de manera que todos los miembros cumplan con una política que aborde directamente la prevención y la discriminación. Cuando ya se tienen políticas corporativas, la asistencia se da en términos de mejorarlas y desarrollar programas coherentes con ellas.

El Conaes es una iniciativa de RSE en construcción, que tiende a formarse como una regulación civil con la participación de múltiples interesados, entre ellos empresas y organizaciones civiles nacionales e internacionales. Actualmente, no cuenta con un sello o distintivo a la manera de reconocimiento público, aunque al interior del Consejo se manejan categorías de membresía conforme a los resultados obtenidos en las políticas laborales y se presenta un informe anual a la prensa. Durante el periodo de construcción, los organismos internacionales han aportado financiamiento y asesoría en cuanto a políticas laborales y relación con el sector empresarial, y los organismos civiles han contribuido en la verificación del cumplimiento de los lineamientos e, incluso, a petición de la empresa pueden apoyarla en la implementación de su política laboral.

El cuadro 1 permite comparar en términos cuantitativos y cualitativos el panorama actual de las certificaciones y distintivos nacionales.

La comparación muestra que dos mecanismos de certificación (ESR® y Pacto Mundial) tienen el propósito de evaluar la responsabilidad social con un enfoque global, mientras que los otros cuatro adoptan un carácter más bien temático: tres sobre condiciones laborales, y uno sobre medioambiente. Como ya se había adelantado, el gobierno federal es el actor fundamental en la RSE en México, pues promueve la mitad de los seis certificados analizados. Es sugerente que la tradición histórica de una fuerte presencia

²⁴ La Red Impulso está formada por AVE de México, La Manta de México y Red Mexicana de Personas que Viven con VIH.

CUADRO 1. CARACTERÍSTICAS DE CERTIFICADOS Y DISTINTIVOS EN MÉXICO

<i>Certificado o mecanismo de certificación</i>	<i>Temática</i>	<i>Evaluador-certificador</i>	<i>Costo</i>	<i>Vigencia</i>	<i>Beneficios</i>
ESR®	RSE	Representantes de organizaciones promotoras de Aliarse, miembros del Comité RSE del Cemefi y grupo de "expertos".	Cuota de inscripción (incluye materiales, asesoría, taller de inducción y retroalimentación del proceso).*	Un año	Autorización durante la vigencia del distintivo para utilizar el sello en la imagen corporativa de la empresa, papelería, productos e instalaciones.
Industria Limpia	Medioambiente	Auditor contratado por empresa. Profepa (gobierno federal) promueve y supervisa.	Contratación de auditor.	Dos años, con posible prórroga acreditada por auditor.	<ol style="list-style-type: none"> 1.Reducir emisiones, residuos, descargas y riesgos. 2.Disminuir las primas de seguros y la depreciación acelerada en inversiones y equipos. 3.Preferencia de la sociedad de los productos o servicios en el mercado, por reconocimiento de cuidado del medio ambiente. 4.Mejoría de imagen pública y disminución de denuncias. 5.Baja prioridad de inspección de esas industrias.

MEG	Condición laboral de equidad de género	Empresa evaluadora verifica mediante auditorías periódicas cumplimiento de sistema de gestión del MEG. Evaluación es revisada por el Inmujeres y el Comité Dictaminador,** el cual entrega distintivo. Inmujeres (gobierno federal) promueve.	No se menciona quién asume costos de evaluación externa.	Dos años, con renovación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar el distintivo en productos, servicios, imagen institucional y áreas de actuación de la empresa. 2. Promover institucionalización de políticas de equidad en actividad directiva y gerencial de empresa.
Conaes	Condición laboral frente a VIH/sida	Consejo formado por instancia gubernamental, osc y organizaciones internacionales.			Aplicar políticas laborales sobre prevención del VIH/sida y evitar discriminación.
Pacto Mundial	RSE	En proceso de desarrollo.	—	No especificado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguimiento interactivo de las empresas adheridas. 2. Participación en una red de conocimiento. 3. Un conjunto de acciones de promoción y comunicación.

* Se aplican cuotas diferenciadas para empresas micro, pequeñas y grandes, y corporativos (dos o más empresas).

** Los documentos oficiales no mencionan quiénes forman el Comité Dictaminador ni se definen mecanismos de información pública del proceso de certificación y de las evaluaciones al interior de las empresas.

del Estado mexicano se refleja incluso en este tema, pues incluso antes de que los sectores empresarial o civil desarrollaran sus propios mecanismos de certificación, el gobierno ya había construido mecanismos en el tema del medioambiente.

Aunque queda fuera del alcance de este trabajo una explicación exhaustiva sobre el papel activo del gobierno federal en la promoción de la RSE, se pueden delinear dos razones: en primer lugar, la incapacidad gubernamental para inspeccionar y sancionar el incumplimiento de la regulación vigente, como lo sugiere el certificado Industria Limpia, que traslada los costos de auditoría/inspección a la propia empresa; en segundo lugar, una posible respuesta del gobierno a las demandas y presiones de grupos específicos (mujeres, discapacitados y adultos mayores), que buscan mejorar sus condiciones laborales. Ante la dificultad de introducir normas de carácter general –en un contexto de estándares altos y presión por reformas de flexibilidad laboral– y tomando en cuenta la precariedad de la empresa mexicana promedio, quizás el gobierno opte por mecanismos voluntarios y establezca incentivos para las compañías que estén en posibilidades de “ir más allá de la ley”.

Bajo el marco teórico establecido en la introducción, la promoción de la RSE por parte del gobierno no se clasifica como regulación estatal, pues todas las iniciativas se distinguen por ser acciones voluntarias de las empresas. Ninguno de los mecanismos descritos se puede calificar propiamente como regulación civil o impulsada por instancias ciudadanas. Aunque en algunas iniciativas se está avanzando para incluir verificaciones externas independientes –que es la tendencia internacional predominante, según Utting [2002]–, la formulación, implementación y resultados de la evaluación de esos sistemas se mantienen restringidas entre los sujetos evaluados (las empresas) y la institución que otorga el distintivo (el gobierno federal o la asociación gremial). Por tanto, entre los mecanismos de certificación sobre RSE en México predominan los de autorregulación empresarial.²⁵

²⁵ El caso de Pacto Mundial se encuentra en construcción, por lo cual no es posible evaluarlo en este sentido y sólo se toma como indicador de la importancia del discurso, interés y buena disposición de las empresas. Cuando éstas

Con el propósito de evaluar si las certificaciones señaladas pueden evolucionar hacia mecanismos de múltiples partes interesadas (*multistakeholders approach*) y regulación civil, conforme a la tendencia internacional, los temas del acceso a la información, la transparencia y la rendición de cuentas resultan un punto débil de la mayor parte de los sistemas nacionales. Dar un carácter más abierto a los sistemas permitiría que poco a poco otros actores (en particular los civiles) se involucren en denuncias o verificaciones, para convertirse en auditores o certificadores informales y, en algún momento, incorporarse con más formalidad a estos esquemas. Los certificados del Cemefi y la Profepa mantienen el acceso más cerrado a la información y hasta la fecha no hay sustento legal para demandar su apertura. Los distintivos Empresa Incluyente y MEG son más abiertos, en realidad porque el gobierno federal está obligado a responder a solicitudes de información conforme a la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (LFTAIPG). Los distintivos no exhiben un diseño institucional específico de transparencia y rendición de cuentas, que permita a terceros verificar o cuestionar la información que entregan las empresas.

Como se observa en el cuadro 2, el certificado Industria Limpia de la Profepa es el de mayor antigüedad y, por lo mismo, tiene el mayor número de certificaciones.²⁶ En segundo lugar, se encuentra el Distintivo ESR[®] otorgado por AliARSE-Cemefi, que ha crecido con rapidez en aceptación. Le sigue de cerca el de Empresa Incluyente, por su origen reciente y la sencillez de cumplimiento del proceso. El número de empresas y organizaciones civiles adheridas al Pacto Mundial de Naciones Unidas también es bastante alto, si se considera que dicho esfuerzo se lanzó apenas en junio de 2005. El problema es que hasta ahora, como ya se mencionó, las empresas únicamente han tenido que externar su intención de cumplir con los principios del Pacto.

tengan que demostrar su cumplimiento, tal vez se pueda reevaluar en términos distintos.

²⁶ Por la certificación de las plantas o fábricas, y no de la empresa en su totalidad, resulta difícil distinguir el número real de empresas certificadas y compararlo con los demás distintivos [Profepa, 2006c].

CUADRO 2. NÚMERO DE EMPRESAS CERTIFICADAS O CON DISTINTIVO

<i>Certificado</i>	<i>Temática</i>	<i>Año de inicio</i>	<i>Empresas certificadas (2005-2006)</i>	<i>Empresas certificadas en el ámbito internacional (2002)</i>
ESR®	RSE	2001	124	
Industria Limpia	Medioambiente	1992	4 625 (plantas)	
Empresa Incluyente	Inclusión laboral de grupos vulnerables	2005	96	
MEG	Condición laboral de equidad de género	2003	60	
Conaas	Condición laboral frente a VIH/sida	2005	28	
Pacto Mundial	RSE	2005	289 adheridas**	1 184*
ISO 14001	Medioambiente		177+	49 462*
ISO 9001:2000	Gestión de calidad		3 100+	

Fuentes: * UNRISD [2004], ** Pacto Mundial México [2006], Secretaría de Economía [2006a y 2006b]. Incluye organismos no empresariales como gobierno y de educación.

Como en otras partes del mundo, el número de empresas que participan en esfuerzos de RSE es pequeño, si se consideran los casi 2 800 000 establecimientos registrados en México. También cabe notar la escasa tradición de las empresas por acreditar procesos de certificación, pues el ISO 9001 (la certificación más común) se encuentra en números equivalentes, y más de 80% de las empresas certificadas corresponden a grandes consorcios [El Financiero, 2006].

Hasta aquí se han descrito los actores y los mecanismos para certificar y distinguir a las empresas que cumplen con políticas y programas de RSE en México. Este panorama arroja el peso relativo de los distintos actores; el gobierno otorga tres de los seis distintivos revisados, mientras los tres restantes se acercan más a la autorregulación que a instancias civiles. Dado su carácter voluntario, no se puede hablar de predominio de la regulación estatal, pero sí de esquemas de regulación civil más bien débiles en comparación con la tendencia internacional.

CONCLUSIONES

La RSE constituye un discurso hace un decenio prácticamente desconocido en México. Hoy en día, es un tema de actualidad que empresarios, organizaciones gremiales, gobierno, medios de comunicación y algunas OSC no dudan en asumir. Los factores explicativos de este ascenso incluyen el contexto político, social y económico –marcado por una profunda polarización y por procesos de democratización, liberalización económica y movilización social con expectativas insatisfechas–, el cual ha llevado a que la sociedad cuestione el papel de las empresas, más allá de su función como generadoras de empleo y contribuyentes fiscales. Como respuesta, ha aumentado la filantropía corporativa, aunque con un perfil conservador y poco profesionalizado en el que la informalidad, las relaciones personales y las causas asistenciales predominan por encima de estrategias planeadas de inversión social. Las compañías también participan con recursos en programas

sociales implementados por el gobierno. Ante todo, la RSE se ha convertido en una estrategia de defensa ante la desaprobación implícita de la sociedad, la fragilidad de la regulación y la falta de mecanismos redistributivos por parte del Estado.

La relación entre la clase empresarial y el Estado ha cambiado también, de tal forma que para la primera resulta difícil influir en las políticas públicas por medio de los mecanismos tradicionales (organismos empresariales). Actualmente, el sistema de oportunidades está disperso y es mucho más fluido, por lo que incidir en los medios de comunicación es más rentable en términos políticos que cabildear ante funcionarios que tienen demasiados obstáculos políticos frente a sí para actuar. Una buena reputación, una buena imagen mediática y un buen discurso sobre RSE contribuyen a la urgente legitimidad que las empresas requieren para lograr decisiones de funcionarios y diputados, así como para cotizar en el ámbito internacional. Por ello, la RSE se convierte en un medio para mejorar la percepción social sobre el capital privado, tanto de la opinión pública como de quienes toman decisiones sobre regulaciones que afectan a las empresas.²⁷

²⁷ La opinión de Denisse Dresser ilustra muy bien este argumento: “Hoy por hoy, el poder de Carlos Slim en México es un poder innumerable. Del que casi nadie habla; del que casi ningún medio se ocupa; del que casi ningún periodista escribe; del que casi ningún intelectual habla; ése que ningún regulador mexicano se atreve a tocar. Por lo menos es un empresario nacional, dicen. Por lo menos invierte en México, dicen. Por lo menos está preocupado por el desarrollo del país y da discursos al respecto. Pero hay un serio problema con estos razonamientos. Eluden el hecho innegable de un juego suma-cero: lo que entra al bolsillo de Carlos Slim sale del bolsillo de los consumidores mexicanos. Y la porción que se embolsa es más de lo que le debería tocar. Más de lo que el gobierno debería permitir. No tenía que haber sido así. Todos los países enfrentan los mismos dilemas pero muchos han sabido resolverlos mejor. Todos los gobiernos negocian con las compañías de telecomunicaciones y llegan a acuerdos aceptables sobre los márgenes de ganancia y las tarifas ofrecidas. Todas las economías exitosas y competitivas cuentan con una buena regulación. Tienen a alguien que pelea en favor de los precios bajos y las tarifas reducidas y la competencia y la buena calidad y los intereses del público. Tienen telecomunicaciones que fomentan la competitividad como en la India, donde una llamada a Estados Unidos es increíblemente barata. México jamás va a ser así mientras el gobierno se siente en la mesa de Carlos Slim en vez de regularlo. Mientras la clase empresarial lo perciba

En este proceso, la RSE se vuelve una oportunidad para que las empresas tomen en cuenta las externalidades que producen, es decir, los costos y efectos ambientales y sociales, como costos de su propio negocio. Las empresas que la asumen, incluso como discurso, reconocen la dimensión pública de su actuar y, por lo mismo, crean nuevas expectativas sobre lo que es un comportamiento deseable, más allá del cumplimiento de las leyes a las cuales deben sujetarse. Las empresas deben prever entonces que en la definición de una empresa socialmente responsable no sólo participan ellas, sino sobre todo las expectativas y exigencias de la sociedad, los medios de comunicación y el Estado. Por tanto, han comenzado a asumir un papel más público, aunque con un alto componente filantrópico y asistencial, ya sea publicitando sus donaciones o cabildeando ante un sistema político más plural.

El análisis de los procedimientos de certificación en México permite construir una mejor aproximación al cumplimiento y, sobre todo, a las exigencias que los actores establecen sobre qué es una empresa socialmente responsable. Bajo este enfoque, se concibe que las leyes emitidas por el Estado no son el único mecanismo para regular el comportamiento de las corporaciones; también hay mecanismos de autorregulación y de regulación civil, que junto con las leyes componen los estándares, procesos de verificación y monitoreo que las empresas deben de cumplir. Desde 1992 el gobierno federal ha elegido el camino de promover las certificaciones y distintivos de carácter voluntario para encauzar ciertas conductas y objetivos dentro de las empresas, con el propósito de lograr avances en materia ambiental y de equidad en las condiciones laborales. Así, ha agregado a sus instrumentos jurídicos regulatorios obligatorios, un número creciente de distintivos voluntarios para reconocer prácticas de RSE, y a su capacidad tributaria, un

como un ejemplo a seguir en vez de un cuello de botella. Mientras los medios no hagan las preguntas necesarias y la investigación indispensable. Mientras la población siga pagando la cuenta porque cree que no tiene otra opción... Cuando el poder de Carlos Slim deje de ser un poder innombrable y se convierta en un poder regulado. Cuando importe más el consumidor que el multimillonario que ha contribuido a crear" [Dresser, 2005].

portafolio de proyectos sociales para que las empresas aporten recursos adicionales.

Al analizar las certificaciones voluntarias nacionales, se observa que de las seis iniciativas identificadas de RSE, tres son promovidas por el gobierno federal. El Distintivo ESR® del Cemefi, aunque nace en el seno de una organización civil, entraña alianzas con los principales organismos empresariales y en la práctica se acerca más a un esquema de autorregulación que de regulación civil. Una de las certificaciones más importantes, Industria Limpia, aunque es voluntaria, no va “más allá de la ley”, pues justamente certifica el cumplimiento de la normatividad ambiental vigente. Quizás estos mecanismos voluntarios se utilizan debido a la incapacidad gubernamental de inspeccionar y sancionar el incumplimiento de la regulación vigente, trasladando los costos de inspección a la propia empresa. Otra razón sería el propósito del Estado por responder a las demandas de grupos de mujeres, discapacitados, adultos mayores y personas con VIH/sida, que buscan mejorar sus condiciones laborales. Ante la dificultad de introducir normas de carácter general y en reconocimiento de la precariedad de las empresas mexicanas promedio, el gobierno optaría por mecanismos voluntarios que van “más allá de la ley”, sin implicar un cumplimiento exigible y sancionable a los negocios que no las asuman.

Según una encuesta realizada en 2005, cuatro de cada 10 consumidores expresaron que decidieron hacer la compra de un producto con proyecto de RSE, y 38% señalaron como buenas empresas a las que apoyan causas [Vivian Blair y Asociados y Latin American Marketing Consultants, 2008]. Aunque estos porcentajes son altos, reflejan sólo buenos propósitos: sólo hay una incipiente intención de contribuir como consumidor de productos y servicios con causas sociales, ya que la ciudadanía mexicana es probablemente la parte más débil. Asimismo, el surgimiento de organizaciones civiles que defienden causas de responsabilidad social es un tanto precario y existen muy pocas OSC especializadas en vigilar e influir en las prácticas de las empresas.²⁸

²⁸ Red Puentes, capítulo México, busca “fomentar la cultura de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde la visión de las Organizaciones de la Sociedad Civil, a fin de contribuir a la justicia social”. Está formada por CAMPO, CIDHAL, Co-

La RSE busca garantizar voz y control a distintos *stakeholders* –como los trabajadores, consumidores y comunidades donde operan las empresas–, sobre el desempeño ambiental, ético y social de éstas; prácticamente no hay en México iniciativas destacables de organizaciones que avancen hacia la denuncia y la verificación externa independiente. Sin una presión ciudadana auténtica, los estándares se convierten en pisos mínimos y no en estándares para un desempeño de excelencia. La debilidad de las organizaciones sociales para interactuar con organizaciones empresariales, la falta de diálogos intersectoriales y las incipientes alianzas estratégicas entre los diferentes sectores reflejan un significativo desequilibrio de fuerzas y una falta de mecanismos civiles de articulación.

Además, aun cuando los temas de transparencia y rendición de cuentas han avanzado de manera sustancial en el país, están ausentes en relación con la RSE, pues sólo en dos certificaciones se manejan expedientes abiertos y públicos, gracias a circunstancias más bien fortuitas debidas a la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental. Todo esto dificulta sobremanera la posibilidad de construir un auténtico esquema de RSE en el país. En comparación con otros casos latinoamericanos, en México se observa un déficit de regulación civil, organizaciones civiles independientes y profesionales con agendas de responsabilidad y un gran trecho por recorrer en las prácticas de reportes y actuación transparente de las empresas.

La RSE requiere institucionalizarse y profesionalizarse en las empresas mexicanas, bajo un enfoque que busque un mayor impacto en el desarrollo social de las comunidades. La ampliación y diversificación de las actividades relacionadas con ella carece de sentido si no cuenta con la participación y presencia de actores civiles independientes, que puedan ayudar a dar coherencia y solidez a las iniciativas, así como evitar que se limiten a constituir estrategias de promoción de la imagen corporativa. Por ello, si bien la RSE se

mercio Justo México, Enlace Comunicación y Capacitación, Fundación Rostros y Voces, Fundación Comunitaria Querétaro, Frente Auténtico del Trabajo (FAT), Fundación Comunidad Morelos, El Poder del Consumidor y GEA. Hasta la fecha, sus aportaciones en el campo no son claras (véase www.redpuentesmexico.org).

ha identificado como una actividad propia de la administración empresarial, se trata de un asunto que rebasa a este sector. Claramente, la tendencia internacional actual es agregar la regulación civil a las autorregulaciones empresariales y las regulaciones gubernamentales, mediante esquemas de certificación y verificación por parte de terceros. En este contexto, se requiere complementar la promoción de distintivos, códigos de conducta y publicación de reportes voluntarios, actividades aún incipientes en México, con legislación, reforzamiento de la inspección y sanciones por incumplimiento y, por otro lado, con mecanismos de certificación en que participen distintos actores civiles, estableciendo mayores estándares y verificaciones independientes.

Si bien la regulación civil garantiza mayor sustentabilidad que la autorregulación, porque involucra a más actores y compromisos, potencialmente también es sujeta de reversión, puesto que las sanciones de estas iniciativas se vinculan sólo de modo indirecto con las finanzas de la empresa, en tanto que afectan su imagen y prestigio frente a una ciudadanía no necesariamente dispuesta a sancionar los mercados. Por consiguiente, el actuar de organizaciones civiles y una mayor conciencia de los consumidores y los ciudadanos son de igual modo indispensables, para que no sólo denuncien y reprobren la explotación, la desigualdad y el privilegio, sino que desarrollen expectativas más claras de lo que debe ser una empresa responsable, sustentable y rentable.

BIBLIOGRAFÍA

Agüero, Felipe [2005], "The promotion of corporate social responsibility in Latin America", Cynthia Sanborn y Felipe Portocarrero (eds.), *Philanthropy and social change in Latin America*, Cambridge, Harvard University Press, pp. 103-134.

____ [2002], "Mexico business social responsibility", reporte para Fundación Ford.

Alarcón, Diana y Terry McKinley [1998], "Increasing wage inequality and trade liberalization in Mexico", Albert Berry

- (ed.), *Poverty, economic reform and income distribution in Latin America*, Boulder, Lynne-Rienner.
- Altimir, Oscar [1998], "Inequality, employment and poverty in Latin America: an overview", Victor Tokman y Guillermo O'Donnell (eds.), *Poverty and inequality in Latin America. Issues and new challenges*, Notre Dame, Indiana, The University of Notre Dame Press.
- Araya, Monica [2005], "GRI reporting in Latin America and the Caribbean", *Empresa Informa Forum*, Brief 1, marzo 2005, <<http://www.yale.edu/empresainforma/filebin/brief1.pdf>>, 3 de abril de 2006.
- Barkin, David [1999], "The greening business in Mexico", *UNRISD Discussion Paper*, núm. 110, Ginebra, UNRISD.
- Berry, Albert (ed.) [1998], *Poverty, economic reform and income distribution in Latin America*, Boulder, Lynne-Rienner.
- Bonini, Sheila et al. [2006], "When social issues become strategic. Executives ignore sociopolitical debates at their own peril", *The McKinsey Quarterly*, núm. 2, <<http://www.mckinseyquarterly.com>>, 31 marzo de 2006.
- Bresser Pereira, Luiz Carlos y Nuria Cunnill (orgs.) [1999], *Lo público no estatal en la reforma del Estado*, Venezuela, CLAD.
- Canto Chac, Manuel (coord.) [1998], *De lo cívico a lo público: una discusión de las organizaciones civiles*, México, Red Mexicana de Investigadores sobre Organizaciones Civiles/Centro de Estudios Sociales y Culturales Antonio Montesinos.
- Cardozo Brum, Myriam [2003], "Gobiernos y organizaciones no gubernamentales ante la responsabilidad social empresarial", *La Alianza Global Jus Semper*, Salarios Dignos Norte y Sur, (Breviario Temático LISDINYS/Responsabilidad Social Corporativa), p. 7.
- Carrillo, Patricia, Mónica Tapia, Adriana Abardía e Ida Rosell [2006], "Tendencias de la filantropía corporativa en México", Reporte para Fondo Unido México, United Way International y la Fundación General Electric, México, Alternativas Sociales en Planeación y Evaluación, S.C.
- _____, Mónica Tapia, Socorro Vargas y Michael Layton [2009], "II diagnóstico sobre filantropía corporativa", México, Alternativas y Capacidades/ITAM.

- Cemefi [2006], “Convocatoria Mejores Prácticas y Empresa Socialmente Responsable, 2006”, México, Cemefi <<http://www.cemefi.org.mx/esr> y http://www.cemefi.org/index.php?option=com_content&task=view&id=391&Itemid=66>, 22 de febrero de 2006.
- _____ e ITESM [1999], *Los factores que impactan a las empresas para el desarrollo de la filantropía corporativa*, México, Cemefi-ITESM.
- Conaes [2005a], *Agencia EFE*, 15 de febrero.
- _____ [2005b], *La Jornada*, 16 de febrero.
- _____ [2005c], *Notimex*, 15 de febrero.
- _____ [2005d], *Reforma*, 19 de febrero.
- Dagnino, Evelina [2003], *Sociedad civil, esfera pública y democratización en América Latina: Brasil*, México, FCE-UV.
- Dresser, Denise [2005], “El verdadero innombrable”, *Reforma*, 28 de marzo.
- El Financiero* [2006], “Boom de empresas certificadoras fantasma”, <<http://www.qualitylink.com.mx/qlnoticias.html>>, 3 de abril de 2006.
- Greaves, Patricia [2006], *Empresarios mexicanos ante la responsabilidad social*, México, Instituto de Investigaciones sobre Desarrollo Sustentable y Equidad Social.
- Helwege, Ann [1995], “Poverty in Latin America: back to the abyss?”, *Journal of Inter-American studies and World affairs*, 37(3): 99-123.
- Inmujeres [2005], *Programa de adopción del Modelo de Equidad de Género*, México, Inmujeres, <<http://www.inmujeres.gob.mx>>, 30 de marzo de 2006.
- Isunza-Vera, Ernesto y Alberto Olvera (coords.) [2006], *Democratización, rendición de cuentas y sociedad civil: participación ciudadana y control social*, México, CIESAS/Porrúa/UV.
- Johnson, David B. [1991], *Public choice: an introduction to the new political economy*, Mountain View, California, Bristleclone Books, pp. 67-70 y 10-110.
- Morales Camarena, Francisco J. [2000], “Volunteerism in Mexico”, <<http://www.serviceleader.org/new/international/articles/2004/03/000210.php#1>>, 3 de enero de 2007.

- Olvera, Alberto [2003], *Sociedad civil, esfera pública y democratización en América Latina: México*, México, Fondo de Cultura Económica/Universidad Veracruzana.
- Pacto Mundial México [2006], <http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/search_participant.html?pc=250&submit_x=page>, 4 de enero de 2007.
- Profepa [2000], “Reglamento de la Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente en Materia de Auditoría Ambiental”, artículo 2º en <<http://www.profepa.gob.mx/NR/rdonlyres/36D89C9A-5D05-4526-BE90-E9FF099FED0E/1795/REGLAMENTO20EN20MATERIA20DE20AUDITORIA20AMBIENTAL.pdf>>, 5 de marzo de 2006.
- ____ [2002], “Código de ética”, <<http://www.profepa.gob.mx/recursos/Código%20Ética%20AA.pdf>>, 5 de marzo de 2006.
- ____ [2005], “Términos de referencia para la realización de auditorías ambientales a organización no industriales”, <<http://www.profepa.gob.mx/NR/rdonlyres/8151EA51-EF0E-4AAF-9A24-B7092C99D7B2/1793/PFPASAA152DTR02rev0.pdf>>, 5 de marzo de 2006.
- ____ [2006a], “Tabla de Evolución de las Auditorías Ambientales a través de la vida del Programa”, <<http://www.profepa.gob.mx/PROFEPA/AuditoriaAmbiental/ProgramaNacionaldeAuditoriaAmbiental/EstadisticasdelPNAA/TablaDeEvolucioDeLas+AuditoriasAmbientalesATravesDeLaVidaDelPrograma.htm>>, 8 de enero de 2007.
- ____ [2006b], “Listado de instalaciones certificadas”, <<http://www.profepa.gob.mx/PROFEPA/AuditoriaAmbiental/ProgramaNacionaldeAuditoriaAmbiental/ListadoDeInstalacionesCertificadas.htm>>, 8 de enero de 2007.
- ____ [2006c], “Programa Nacional de Auditoría Ambiental”, <<http://www.profepa.gob.mx/PROFEPA/AuditoriaAmbiental/ProgramaNacionaldeAuditoriaAmbiental>>, 8 de enero de 2007.
- Reforma [2006a], “Surgen 1.3 millones de nuevos informales”, 9 de septiembre.
- ____ [2006b], “Toca nivel mínimo el empleo informal”, 25 de agosto.

- Reforma* [2006c], “Defienden rescate bancario”, 30 de agosto y 1 de septiembre.
- Reygadas Robles Gil, Rafael [1998], *Abriendo veredas. Iniciativas públicas y sociales de las redes de organizaciones civiles*, México, Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia.
- Schneider, Ben Ross [2002], “Why is mexican business so organized?”, en *Latin American Research Review*, 37(1): 77-117.
- Secretaría de Economía [2006a], <<http://www.maquilaportal.com>>, 3 de abril de 2006.
- _____ [2006b], <<http://www.economia-iso9000.gob.mx/cgi-bin/iso9000.sh/cgis/criterios>>, 4 de abril 2006.
- STPS [2006], Presentación elaborada por la Dirección de Equidad y Desarrollo Laboral para Adultos Mayores, Personas con Discapacidad y Personas que viven con VIH/SIDA, México, STPS.
- UNRISD [2004], “Responsabilidad social y regulación de las empresas”, *UNRISD Investigación y Política- Síntesis 1*, Suiza.
- Utting, Peter [2000], *Business responsibility for sustainable development*, occasional paper 2, Ginebra, UNRISD.
- _____ [2002], “Regulating business via multistakeholder initiatives: a preliminary assessment”, Ryhs Jenkins, Peter Utting y Renato Alva Pino, *Voluntary approaches to corporate responsibility: readings and a resource guide*, Ginebra, UNRISD.
- Vivian Blair y Asociados y Latin American Marketing Consultants [2008], “¿Buenas causas o buenas ventas”, *Expansión*, 7-20 de julio de 2008.
- Winder, David [2001], “Local vision plus international influence: the case of Cemefi”, *Alliance*, vol. 3, núm. 1, marzo.
- _____ [2004], “Innovations in strategic philanthropy. Comparative lessons from Asia, Africa, Latin America and Central and Eastern Europe: the case of Mexico”, paper prepared for International Network on Strategic Philanthropy 2004 <<http://www.synergos.org>>.
- Zadek, Simon [2001], *The civil corporation. The new economy of corporate citizenship*, Londres, Earthscan-The New Economics Corporation-Alternativas y Capacidades, A.C.

MÁS ALLÁ DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL: DESAFÍOS PARA LA CONSTRUCCIÓN
DE UN NUEVO PARADIGMA ECONÓMICO
DESDE AMÉRICA LATINA

*Miguel Ángel Paz Carrasco**

El resquebrajamiento de los dogmas neoliberales de la privatización y la desregulación con el colapso de la economía real, cuestiona de fondo la política macroeconómica implantada en México desde la crisis de 1982 y pone de manifiesto la degradación de las instituciones y la desintegración de la moral pública que llevan al desmantelamiento del Estado.

En la actualidad se cuestiona el modelo de desarrollo hegemónico y las instituciones que han impuesto una estrategia económica de producción para el mercado que coloca a nuestro país en un nivel de economía primario-exportadora (mano de obra y recursos naturales) y con el récord de recesión en forma de L más larga del mundo. La crisis de credibilidad no es exclusiva de las instituciones políticas en sus tres órdenes: legislativa, judicial y ejecutiva (principalmente partidos políticos y cuerpos de seguridad); tam-

* Director general de Enlace, Comunicación y Capacitación, A.C. Desde 2007 es coordinador de Red Puentes México.

[169]

bién toca a la empresa como agente de reproducción y expansión del modelo actual.

Las corporaciones multinacionales han tenido un desarrollo extraordinario propiciado por la progresiva pérdida de poder de los estados y la creciente desregulación de los mercados. Las cifras dan cuenta del aumento del poderío económico y político de las grandes empresas. De las 100 economías mayores mundiales, 52 son empresas. Sólo son 21 los países cuyo producto interno bruto (PIB) supera las ventas de las seis compañías multinacionales más importantes. De estas compañías, 100 controlan cerca de 20% del total de los activos globales. Walmart, General Motors y Ford tienen una facturación superior a todos los PIB de África juntos. Las ventas del conjunto de Walmart, IBM y Nestlé son equivalentes al PIB de México o la India. La empresa más grande y la vigésima economía del mundo sigue siendo Walmart, cuyo volumen de ventas es mayor que los PIB de Noruega, Arabia Saudita y Austria [Gómez, 2009].

Los números ayudan a dar dimensión a los desequilibrios económicos –de proporciones globales–, pero no expresan el drama de la naturaleza y de millones de seres humanos sacrificados en el altar de la macroeconomía neoliberal.

El sector privado es un actor cada vez más importante en la sociedad; sus decisiones y acciones tienen un efecto real y directo en las dimensiones económica, social y ambiental de su entorno. Por tanto, organizaciones civiles creen que es urgente un cambio integral en el modelo de desarrollo y en la gestión y comportamiento de las empresas tanto para asegurar como para contribuir a la sustentabilidad global, a la realización plena de los derechos humanos y a la superación de la pobreza y la desigualdad social que enfrentan millones de personas en el planeta.

En respuesta a este planteamiento, en los últimos dos decenios han surgido diversas expresiones de la sociedad civil internacional y latinoamericana que creen que los cambios en la forma de operación y relación de las empresas con la sociedad y el Estado, pueden generar modificaciones importantes para nuestras sociedades, y que, sin perder de vista la necesaria transformación de los actuales modelos de producción, consumo y posconsumo, son

necesarias medidas que regulen el comportamiento de las empresas, “que reglamenten la circulación del capital financiero, que centralicen el mercado de cambios, que penalicen con altas tasas las inversiones especulativas, que sometan en los hechos y directamente los bancos centrales a los gobiernos, que prioricen lo social sobre la dictadura de la economía y que promuevan centralmente el mercado interno de consumo de masas, entre otras medidas” [Sader, 2008].

Para lograrlo, organizaciones de la sociedad civil (OSC) han construido un marco conceptual y político que involucra las funciones del Estado y de la sociedad en la regulación de la actividad y las relaciones de las empresas –directamente relacionado con el tema de la responsabilidad social empresarial (RSE)–, a partir del cual despliegan estrategias múltiples que incluyen acciones de observación, monitoreo y verificación del comportamiento empresarial; de concientización y promoción de instrumentos para la exigibilidad ciudadana; de cooperación e intercambio de información con universidades, centros de investigación y organizaciones del norte; de incidencia en la agenda mediática y pública, y en los marcos de regulación y fiscalización de las actividades de las empresas; hasta la conformación de alianzas y plataformas para la movilización y la presión social. Se trata de un proceso complejo de construcción que responde a la realidad de los países en América Latina y a las visiones, necesidades y derechos de sus sociedades civiles.

En una primera parte, este trabajo presenta cómo la crisis económica y financiera viene a cuestionar el concepto y las lógicas predominantes de la RSE, fomentadas por las organizaciones empresariales que se crearon a inicios del decenio de 1990 para difundir e implantar la RSE al interior de las empresas. En la segunda, se describen los factores que posibilitaron el surgimiento de la RSE en América Latina y cómo ha evolucionado el concepto y el posicionamiento político construido desde un sector de las OSC, con una referencia particular al caso del capítulo mexicano de la Red Puentes Internacional (RPI). En el tercer apartado, se presentan los principales desafíos que enfrentan las OSC que al aprovechar los conceptos e instrumentos de la RSE de alta densidad en derechos humanos, se proponen trabajar en el monitoreo y control social del

comportamiento empresarial. Se complementa este apartado con el listado de las principales iniciativas que disponen las OSC involucradas en la RSE, como un campo de disputa ideológica y política.

El texto concluye con una vuelta al planteamiento de inicio en torno a la crisis internacional y el desmoronamiento del actual orden económico, y a la oportunidad de avanzar en la configuración de otro modelo que represente la superación de la crisis, y no sólo el alivio de sus efectos dañinos mediante ajustes que mantienen la lógica explotadora y devastadora del capitalismo en su actual fase financiera. La crisis nos coloca ante la urgente construcción de una alternativa al paradigma económico vigente.

CRISIS DEL SISTEMA CAPITALISTA, CRISIS DE LA RSE

El derrumbe del sistema financiero internacional en octubre de 2008 acabó de golpe con la idea del “fin de la historia”, que presenta al capitalismo como forma definitiva de organización social. La crisis pone al descubierto el dogma neoliberal y urge a discutir nuevamente sobre las relaciones fundamentales entre mercado, sociedad y Estado.

Sin duda, la confluencia de numerosas crisis (económica, ecológica, alimentaria, energética, laboral) confirma su carácter sistémico y no cíclico, situándonos ante la necesidad de cambios profundos y alternativos a los modelos económicos y sociales que hasta muy recientemente se aceptaban como un valor absoluto. El análisis sistémico de la crisis del modelo capitalista ayuda a reconocer que la actual crisis económica no sólo es financiera, sino que va más allá de la esfera del crédito con las hipotecas *subprime* o basura, y el endeudamiento de millones de estadounidenses para acceder a la propiedad y su insolvencia para cubrir los pagos hipotecarios. La crisis se extendió de la esfera financiera a la estructura productiva, y de su circunscripción a lo estadounidense se tornó global [Sader, 2008].

Más allá de la liberalización financiera que garantizó la libre circulación y la liquidez total del capital financiero, sin regula-

ción y sin fiscalización, el colapso de la economía real se explica por la intensificación de la crisis de sobreproducción y subconsumo, también conocida como crisis de sobreacumulación o de sobrecapacidad [Bello, 2009]. La sobreproducción ha ocasionado el derrumbe de los precios de materias primas (en trigo, maíz y soja la caída es de 60% y lo mismo ocurre con el cobre, el níquel y el hierro). Los efectos en los países del sur son aún mayores, pues sus economías están sostenidas en la exportación de materias primas, y para mantener ingresos, aumentan la oferta y se produce una guerra de precios. La baja de las remesas monetarias de migrantes es otro indicador de esta crisis que no tiene precedentes similares desde la Depresión de 1929.

En el contexto de la crisis mundial, se agudiza la recesión de la economía mexicana. La política macroeconómica neoliberal ocasionó el desmantelamiento de la estructura productiva nacional, primero la agricultura y luego la industria. El modelo de desarrollo regido por el mercado y la preocupación exclusiva por mantener la estabilidad cambiaria y subordinar a ella la política monetaria, frenó la inversión, contribuyó al deterioro de la balanza comercial y de la cuenta corriente, con el consecuente estancamiento de una economía que después de la caída de 1982 nunca se recuperó. Así lo demuestra el análisis gráfico de la evolución del PIB cuyo crecimiento promedio anual es de 2.2%, insuficiente para superar dicha caída [Nadal, 2009].

Desde esta perspectiva analítica en torno a los orígenes y la dinámica de la actual crisis capitalista, puede afirmarse que va más allá de los marcos y políticas de desregulación de los mercados y de las finanzas –dogma neoliberal defendido por ideólogos y políticos desde los años setenta ante la amenaza del monopolio del Estado–, y de la responsabilidad ética de dueños y altos ejecutivos de las grandes corporaciones y de los bancos de inversión en complicidad con las autoridades y los gobiernos. Quedó exhibida la amoralidad especulativa y la volatilidad de los instrumentos bursátiles sofisticados, además de las prácticas rapaces de los directivos de las grandes corporaciones, la incapacidad del mercado de capitales para autorregularse y la ausencia de políticas y mecanismos de regulación concertada.

Sin embargo, la crisis también puso de manifiesto los límites de los sistemas de autorregulación y las medidas unilaterales y voluntarias adoptadas por las empresas desde las corrientes de la RSE que surgieron en el decenio de 1990 y que han sido operadas mediante códigos de conducta, sistemas de gestión ambiental, informes sociales y ambientales, reportes de sustentabilidad y transparencia, inversión social, apoyo a proyectos comunitarios y filantropía. Muchas de las corporaciones y empresas que adoptaron medidas de este tipo se han visto involucradas en casos graves de corrupción, violación de los derechos humanos –principalmente laborales– y devastación de los recursos naturales.

La constatación de la gran distancia entre los discursos y las iniciativas promovidas por las empresas para incorporar medidas de RSE,¹ y las prácticas concretas y reales en el desarrollo del tema –evaluadas los últimos años por observatorios sociales, centros de investigación y consultoras independientes–, ha profundizado la desconfianza de la ciudadanía en los discursos y los instrumentos adoptados por las empresas en materia de RSE [Tirado, 2009].

En este sentido, también las OSC vinculadas a la lucha por los derechos humanos, la sustentabilidad ambiental, y la justicia social y económica, se posicionan de manera distinta frente a la responsabilidad social empresarial. Sin embargo, hay una percepción y valoración generalizada de que las iniciativas promovidas por las empresas, como RSE, están acotadas a la mercadotecnia con causa, a la filantropía social y la inversión comunitaria, o al cumplimiento de normas de calidad técnico-productiva, como normas de certificación y los estándares ISO 9000 y 14000, sin afectar ni modificar sustancialmente su gestión básica y sin repercusiones en su esfera de influencia. Por tanto, se reconoce que la RSE como modo de gestión y de hacer empresa no se ha traducido en prácticas concretas para cambiar sus relaciones laborales y con otras empresas en la cadena productiva, con las personas consumidoras, con las comunidades locales donde se establecen y con el medio-

¹ Por ejemplo, el V Congreso Internacional de Acción RSE de Chile, realizado el 17 y 18 de agosto de 2004 se denominó “Del discursos a la práctica”; la II Conferencia Interamericana de RSE convocada por el BID en la Ciudad de México del 25 al 29 de septiembre del mismo año llevó el título “Del dicho al hecho”.

ambiente. Más bien, se le mira como una estrategia comercial para “lavar” o mejorar la imagen corporativa o para ocultar prácticas de gestión irresponsable; o incluso, es un cliché “políticamente correcto” de hacer negocios, que ofrece mejores condiciones para competir en los mercados al obtener ventajas sobre sus competidores [Paz, en prensa].

La crisis del modelo económico dominante es una crisis del modelo empresarial que lo reproduce y expande, y afecta sensiblemente la credibilidad y confianza en las iniciativas y los instrumentos de RSE que han surgido por una mayor conciencia y presión de la sociedad civil ante los impactos negativos de la actividad empresarial, y por una mayor sensibilidad y comprensión de los problemas sociales y ambientales –asociados a la actividad de las empresas– de algunos individuos influyentes en el mundo empresarial.

Sin duda, la crisis agudizó las contradicciones entre las distintas visiones sobre la RSE; particularmente entre la visión hegemónica promovida por las organizaciones de corte empresarial y la construida por las OSC, históricamente vinculadas a las luchas sociales y a las reivindicaciones de las organizaciones y movimientos sociales de trabajadores, de consumidores, de derechos humanos, de grupos ambientalistas y de opinión pública frente a las acciones de irresponsabilidad empresarial. Las organizaciones empresariales apelan a los sistemas privados de regulación y certificación, al derecho comercial global y a la confianza en las corporaciones; mientras, las OSC reclaman normas vinculantes y obligatorias desde el derecho, la supremacía de los derechos humanos fundamentales y la seguridad con respecto al comportamiento de las empresas.

Resumiendo, la crisis no puede explicarse sólo en la “virtualidad financiera”, en los modelos de gestión de las grandes compañías, en las prácticas delincuenciales y en las millonarias indemnizaciones de quienes provocaron el colapso financiero en 2008. Los modelos de dirección de las grandes compañías no están sujetos a controles efectivos ni a responsabilidades por su gestión. En consecuencia, es necesario develar la situación de impunidad, producto de la interacción de comportamientos cor-

porativos irresponsables y de las políticas de desregulación del Estado, sin perder de vista las condiciones de la economía real, la situación en que se encuentran millones de trabajadores con la caída de sus salarios y la disminución progresiva de la seguridad social, la pérdida masiva de empleos y la consecuente informalización del trabajo y la economía.²

Aunque desde la sociedad civil son muy diversas las posturas en torno a la RSE, hay una coincidencia respecto a los limitados cambios que ha producido la adopción de medidas en esta materia por parte de las empresas. Es evidente una crisis de confianza y credibilidad en las iniciativas y los instrumentos de RSE, sobre todo en los elaborados y adoptados unilateralmente por las empresas. En el escenario de la crisis se han multiplicado las voces que denuncian la situación de impunidad y plantean la necesidad de un nuevo marco institucional que norme las relaciones entre mercado, sociedad y Estado, y con ello exigen la fijación de políticas de regulación que suponen cambios en la legislación y mecanismos de control efectivo del comportamiento de las empresas. En este marco, se actualiza el debate sobre la responsabilidad social de las empresas y las corporaciones, del gobierno y de la sociedad civil.

Conscientes del imperativo de ir más allá de medidas economicistas y de reestructuración neoliberal, que sólo tienden a disminuir los efectos de la crisis sin superar los mecanismos profundos que la generaron y que anticipan su repetición –cada vez con mayor virulencia–, no deja de reconocerse cierto consenso de los actores sociales sobre la necesidad de imponer mecanismos regulatorios, medidas de control y penalización a las empresas involucradas en los fraudes especulativos que mantienen prácticas que atentan contra los derechos humanos y el medio ambiente.

² Cifras del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), correspondientes al periodo de octubre a diciembre de 2008, señalan que se perdieron 400 000 fuentes de trabajo, lo que representa 2.6% del universo laboral.

SOCIEDAD Y EMPRESA ANTE LA RSE:
VISIONES Y PROYECTOS EN DISPUTA

Se ha dicho que tras casi 15 años de implantación de iniciativas y medidas para incluir la RSE en la operación integral y en el conjunto de relaciones de las empresas, los resultados son limitados. Distintos informes e investigaciones independientes confirman que no hay evidencia de que la RSE haya contribuido a la redistribución de riquezas. Una investigación realizada en 116 países por la consultora McKinsey & Company, señala que 80% de los 4 238 gerentes de empresas que fueron entrevistados, considera la RSE como un instrumento para evitar riesgos y no una oportunidad; 90% la considera buena para aumentar sus ganancias, como filantropía estratégica, o como una combinación de ambas; sólo 8% la asume como un compromiso verdadero que implica incorporar y sostener las preocupaciones sociales, laborales, ambientales y de respeto a los derechos humanos en su gestión, sus decisiones, políticas e inversiones. El informe concluye señalando que 80% de las empresas son ineficaces en gestión de problemas sociales y ecológicos [Slob, 2008]. Otras evaluaciones cuestionan la poca eficacia de instrumentos de RSE y normas de carácter voluntario, como los impulsados por las Naciones Unidas: Pacto Global (1999) y Normas de Derechos Humanos en Negocios (2003).

Si bien, la RSE se coloca como un tema relevante en el sector empresarial latinoamericano desde mediados del decenio de 1990, es posterior el involucramiento de las OSC interesadas en discutir el concepto hegemónico de la RSE proveniente del sector empresarial y en utilizarlo como herramienta para el cambio efectivo de prácticas empresariales. De acuerdo con Felipe Agüero [2002], son tres los factores fundamentales que están en la base de la emergencia de la RSE en América Latina: 1) la movilización y la presión social; 2) las visiones cambiantes entre los líderes empresariales; y 3) los desarrollos en la teoría y práctica de la administración. Jacob Schatan [2004: 8] añade a estos factores: 4) el debilitamiento del papel del Estado como agente de desarrollo y como garante del interés público y de los derechos humanos,

y 5) el proceso de creciente transnacionalización de la economía latinoamericana.

La movilización y la presión social pueden considerarse un factor que incentiva el desarrollo de la RSE en América Latina, pero operan en forma indirecta y bajo otras orientaciones, agendas y discursos. La sociedad civil organizada demanda una nueva forma de operar de las empresas y un nuevo orden económico. El desarrollo de los movimientos ambientales, de consumidores y de pueblos indígenas ha estado más próximo a los temas de la RSE, mientras que las organizaciones sindicales y sociales mantienen una mayor distancia. Sin embargo, poco a poco se ha ido perfilando la participación de la sociedad civil y su influencia en el desarrollo de los términos y conceptos que enmarcan las distintas iniciativas y sus instrumentos.

A lo largo de casi dos decenios se han formado muchas redes empresariales en torno a la RSE, que usualmente la presentan como una herramienta para aumentar sus beneficios, fortalecer su competitividad en el mercado global y mantener la estabilidad social y política. Hay redes internacionales como CSR Europe, Red Interamericana de RSE y World Business Council for Sustainable Development. En América Latina también se crearon redes nacionales con el propósito de difundir y fomentar la responsabilidad al interior de las empresas; en 1998 se creó el Instituto Ethos de Brasil, en 1999 Acción Empresarial de Chile, en 2000 Fundemas de El Salvador. En México, en 1988 se fundó el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), pero es hasta 1997 cuando incorpora formalmente el tema de la responsabilidad social empresarial. Las organizaciones latinoamericanas y sus pares en Estados Unidos y Canadá, Business for Social Responsibility y Canadian Business for Social Responsibility, respectivamente, crearon el Forum Empresa como una alianza hemisférica para articular y fortalecer a las organizaciones miembros en su objetivo de fomentar la RSE en sus respectivos países, favoreciendo entre ellas la interacción e intercambio. Forum Empresa se ha convertido en la red empresarial de responsabilidad social más grande del mundo.

En México también es notable el avance de la RSE en el sector empresarial y puede observarse en el aumento de fundaciones o

programas sociales corporativos, en la participación de empresarios en iniciativas sociales y en el debate de las políticas públicas (en los ámbitos local, estatal y nacional), y en el interés por acceder a premios y reconocimientos a las mejores prácticas en RSE, como el Distintivo ESR® (empresa socialmente responsable) otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía. Aliarse es la entidad más importante que reúne a organizaciones empresariales interesadas en promover la responsabilidad social en México; está integrada por el Cemefi, la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (Concamin), la Confederación Unión Social de Empresarios de México (USEM), Aval e Impulsa. Actualmente es presidida por el Consejo Coordinador Empresarial.

A continuación se mencionan las principales características del enfoque de RSE que promueven las redes empresariales y que tiene un carácter hegemónico en el sector empresarial en México:

- Destacan la naturaleza voluntaria de la RSE y rechazan los instrumentos legales ligados a un control o a una auditoría externa, pues consideran que las organizaciones independientes y el Estado no tienen ni el mandato ni la capacidad para controlar o auditar los resultados empresariales.
- Afirman la presencia del “caso empresarial”, es decir, que la empresa puede aumentar sus beneficios si tiene RSE, pues contribuye a apuntalar los activos intangibles tales como la imagen empresarial y la percepción de los consumidores e inversionistas.
- Resaltan su papel en la estrategia exitosa de negocios como valor agregado y ventaja competitiva. Por tanto, afirman que el desarrollo sostenible es bueno para los negocios, y que éstos son buenos para el desarrollo sostenible.
- Enfatizan las “buenas prácticas” promoviendo incentivos, premiaciones y reconocimientos sobre éstas.
- Tienen una presencia muy fuerte en los medios de comunicación y mantienen alianzas de facto con los principales grupos que los monopolizan.

- Hablan todavía de filantropía estratégica y humanismo caritativo como componentes de la RSE, aunque afirman que ésta es más que filantropía; sus acciones suelen acotarse a la asistencia social y a la inversión comunitaria.
- Eluden el diálogo y la participación de los grupos interesados o afectados por su actividad mediante la articulación con ellos en iniciativas concretas. Sus acciones en la materia son predominantemente unilaterales, manteniendo un nivel importante de interlocución y colaboración con los gobiernos, las universidades –privadas en su mayoría–, las instituciones de asistencia privada y las fundaciones comunitarias.
- Reconocen como principales desafíos para su desarrollo: las presiones crecientes que pueden enfrentar con la competitividad empresarial y con la organización sindical autónoma –expresada esta última en términos de gobernabilidad empresarial–, el consumidor informado y las corrientes críticas de opinión.
- Colocan en su agenda temas ambientales emergentes como el cambio climático. En el contexto de la crisis económica, algunas se han vinculado a la discusión y a la construcción de marcos sobre las economías cooperativas.

Simultáneamente, se han conformado redes de la sociedad civil que reaccionan ante prácticas empresariales no éticas, ilegítimas e irresponsables, favorecidas por la insuficiencia de marcos legales, por sistemas de regulación, control y fiscalización frágiles y poco eficientes, o por regímenes corruptos con instituciones débiles. Algunos ejemplos son Campaña de Ropa Limpia, Red de Solidaridad de la Maquila, Bank Track y Amigos de la Tierra Internacional. Lo que resulta novedoso es la formación de redes específicas sobre RSE como el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (España), la Plataforma de la RSE (Holanda), entre otras. Las redes nacionales se unen para constituir plataformas regionales o internacionales: Red Puentes, Coalición Europea para la Justicia Corporativa, OECD Watch, entre otras.

Éstas son algunas de las principales características de las redes de la sociedad civil que actúan en el campo de la RSE o que exigen cambios en el comportamiento de las empresas:

- Quieren que se avance progresivamente desde las normas y compromisos voluntarios a un marco legal y obligatorio que regule la actividad de las empresas y garantice el cumplimiento efectivo del ordenamiento jurídico establecido, tanto en las leyes nacionales como las normas internacionales sobre derechos humanos, medioambiente, trabajo digno, derechos de personas consumidoras, igualdad de oportunidades y prácticas anticorrupción.
- Reclaman transparencia en todas sus operaciones, al incorporar procedimientos e instrumentos internacionalmente reconocidos para la rendición de cuentas públicas, con observación social independiente.
- Resaltan la necesidad de procedimientos de verificación, fiscalización y monitoreo independiente de sus resultados en materia de responsabilidad social empresarial.
- Revelan las buenas y las malas prácticas relativas a la responsabilidad social empresarial.
- Sostienen que las grandes empresas nacionales y transnacionales deben asumir una mayor responsabilidad de sus cadenas de suministro, es decir, ante otras empresas que participan en la misma cadena productiva; también por comportamientos no éticos y sus impactos sobre los derechos humanos y los bienes públicos. Además, las empresas deben implementar medidas de prevención, mitigación y compensación por los daños que hayan generado.
- Consideran que la filantropía y la caridad no son parte de la responsabilidad social, sólo “bienes accesorios”, pues la RSE se refiere a la actividad básica de las empresas y al conjunto de sus relaciones con los actores interesados.
- Llaman a dialogar y configurar relaciones transparentes con todos sus grupos de interés, pero ellas mismas reconocen dificultades en su diálogo con las empresas y los gobiernos.

- Tienen dificultades importantes para acceder a los medios de comunicación tradicionales, por lo que emplean alternativas mediáticas para la incidencia en la opinión pública.
- Colocan en su agenda temas ambientales emergentes como el cambio climático y los asuntos críticos de la crisis económica, como la pérdida de los derechos ambientales y la seguridad social.

La enunciación de las principales características de los enfoques que promueven tanto las redes de organizaciones empresariales como las articulaciones de OSC, permite reconocer visiones diferentes y también contrapuestas respecto a los objetivos y alcances de la responsabilidad social empresarial. Hay contradicciones importantes que dificultan el diálogo y el proceso de traducción paulatina mutua. Mientras para Forum Empresa, la RSE es una visión de negocios que integra el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medioambiente, la Red Puentes Internacional (RPI) pone el acento en su contribución a la sustentabilidad global, a un mejor ejercicio de los derechos humanos y a la erradicación de la injusticia social y económica que enfrentan millones de personas. Forum Empresa se refiere a la RSE como un amplio set de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial, que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración; en tanto la RPI [2009] dice que “un comportamiento socialmente responsable supone que las empresas reconozcan e integren en sus prácticas las preocupaciones sociales, laborales, ambientales y de respeto a los derechos humanos, junto con el desarrollo de políticas, estrategias y procedimientos que satisfagan dichas preocupaciones”.

Las visiones y las estrategias de las organizaciones empresariales y de las OSC no son estáticas; se vienen reconfigurando en su interacción con el contexto social, político y económico, tanto nacional como internacional, y en la dinámica de conflictividad social. Este dinámico desarrollo de conceptos e instrumentos de RSE ha dado lugar a un “desorden conceptual y terminológico” [Hernández y Ramiro, 2008] que ha dificultado aún más el diálogo y la colaboración entre los actores interesados en el tema. No sólo

se presentan visiones diferentes o contradictorias que responden a las posiciones, intereses y necesidades de los involucrados, sino comprensiones y manejos distintos de los términos que conforman su marco teórico básico. Ante esto, se mencionarán algunas reflexiones que ayuden a la comprensión del posicionamiento del tema de la RSE o del comportamiento ético y responsable de las empresas en la agenda de las OSC en América Latina, especialmente en México.

Sin dejar de reconocer el creciente y lentamente progresivo interés de la sociedad en el tema, la participación de las OSC y las organizaciones sindicales en la emergencia y en el desarrollo de un discurso alternativo ha sido limitado, pues una buena parte de ellas desconfía o se opone abiertamente a la RSE o, para ser más precisos, al concepto elaborado en concordancia con los intereses empresariales, pues consideran que la RSE funciona en total armonía con el sistema económico actual y se reduce a una estrategia más de rentabilidad, aceptada cuando no implica cuestionar los mecanismos no éticos de generación y acumulación de riqueza de las empresas.

Un grupo más reducido de OSC, que ha respondido al desafío de construir una concepción e instrumentos de RSE apropiados a las condiciones de los países latinoamericanos, cree que ésta puede ser un instrumento importante en la promoción de la exigibilidad de derechos y la participación de la sociedad civil en el desarrollo y cumplimiento efectivo de los marcos normativos y de los compromisos asumidos voluntariamente por las empresas.

Como se ha dicho, las estrategias de las OSC interesadas en influir en el desarrollo de los conceptos y prácticas de la RSE en América Latina y México son dinámicas. En respuesta a los desafíos de la realidad global y nacional, el caso de la Red Puentes México (RPM)³ da cuenta de los cambios en las prioridades de acción en un

³ Constituye el capítulo mexicano de la Red Puentes Internacional, asociación de organizaciones de la sociedad civil que trabaja en el monitoreo y control social del comportamiento de las empresas y en el impulso de cambios estructurales que armonicen la realización plena de los derechos humanos. Está integrada por Comercio Justo México, El Poder del Consumidor, ENLACE Comunicación y Capacitación, Frente Auténtico del Trabajo, Fundación

sector de organización de la sociedad civil. En una primera etapa, que va de su fundación en 2002 a 2007, orienta sus esfuerzos al desarrollo de conceptos, prácticas e instrumentos para una gestión ética y responsable de las empresas en América Latina. En consecuencia, en 2008 modifica sus estrategias hacia el impulso de la participación activa de la ciudadanía en la fijación y vigilancia de los marcos normativos y de los compromisos asumidos voluntariamente por las empresas con el fin de incorporar las expectativas de los distintos actores afectados por la realidad económica y la actividad empresarial. Como puede observarse, los acentos políticos y las estrategias son distintos, identificando la propia dinámica de maduración de las OSC en el tema.

Algunas OSC están abandonando el concepto de RSE y empiezan a referirse a la *corporate accountability*, insistiendo en el cumplimiento de los marcos legales, el desarrollo de prácticas de transparencia, rendición de cuentas y mecanismos anticorrupción.

Evidentemente, las tensiones alrededor de la RSE no están resueltas, y es intenso el debate en torno a la función que deben asumir los distintos actores en el tema (gobiernos, empresas y OSC) y las relaciones entre éstos para garantizar el bienestar social y la sustentabilidad ambiental.

Al menos las OSC coinciden en afirmar que la RSE sin responsabilidades del Estado y sin control social, no es garante de la equidad social y la justicia económica, y del respeto irrestricto de los derechos humanos fundamentales. No se pueden relativizar las responsabilidades del Estado cuando está amenazada la seguridad de la economía y de la sociedad.

DESAFÍOS ESTRATÉGICOS Y POLÍTICOS DE LAS OSC ANTE LA RSE

La participación de las OSC en el debate y en el desarrollo de los conceptos y los instrumentos de la RSE va en aumento: hay quienes

Comunitaria Querétaro, Red de Mujeres Sindicalistas y el Programa México de la Red de Solidaridad de la Maquila.

se manifiestan explícitamente en contra al valorar que se trata de una cuestión que no va más allá de la “publicidad con valores” y las “buenas relaciones públicas” de las empresas para ganar confianza y cierta legitimidad ante sus grupos de interés; otras organizaciones encuentran en ella la posibilidad de incidir en cambios en los comportamientos empresariales a favor de la sociedad y la naturaleza, empleándola como un instrumento de negociación y como marco de diálogo multiactoral.

Las OSC que actúan en este campo en disputa también vienen madurando y enriqueciendo su propia visión y propuesta política. Sus énfasis se han modificado y hoy día hablan más de la esfera de influencia y de si las empresas grandes tienen responsabilidad por lo que hacen empresas más pequeñas que están en su cadena de valor. Puede afirmarse que este proceso tiene que ver con lograr una RSE de mayor densidad en cuanto a los derechos humanos, sociales, laborales y ambientales principalmente, y que la mayor tensión con las organizaciones empresariales está en el alto o bajo perfil que pueden tener las iniciativas y los instrumentos de RSE, en su carácter multilateral o unilateral, en las intersecciones entre lo voluntario y lo obligatorio, entre la ética y la ley, y en la función que deben desempeñar o no las instituciones del Estado y las organizaciones ciudadanas. Es decir, se trata de pensar la responsabilidad social como medio y no como un fin. Para las OSC la finalidad está en los comportamientos éticos y responsables de las empresas, y las distintas iniciativas de RSE tienen un carácter instrumental respecto a este propósito fundamental.

La maduración de la participación de las OSC ha implicado clarificar los términos de su relacionamiento con los actores empresariales. Para ello, han encontrado en la academia un aliado importante que les ayuda a profundizar en el conocimiento del desarrollo histórico del empresariado en México y a reconocer su carácter heterogéneo, dado “por su diversidad en términos de campo productivo, tamaño, presencia regional, composición social, ubicación en el mercado, formalidad, etcétera, no como unidad monolítica, sino como un conjunto de expresiones empresariales presentes en el escenario nacional” [RPM, 2004: 5]. En este sentido y en reconocimiento del lugar que ocupan las

pequeñas y medianas empresas (Pymes) en la economía nacional, generando 51% del PIB y 80% de la planta laboral, las OSC resaltan la participación que pueden tener en el desarrollo de un proyecto alternativo de país que garantice condiciones de equidad y supere la subordinación a los intereses de las empresas multinacionales rectoras de la globalización, condiciones básicas para su supervivencia, desarrollo y aporte a la construcción de riqueza en condiciones de justicia social y económica.

En reconocimiento de la heterogeneidad que caracteriza al sector empresarial en México, organizaciones como la RPM proponen el análisis de los diversos actores empresariales como ejercicio obligado que permite definir el tipo de relación que modelarán. Con el riesgo de simplificar, se pueden reconocer al menos tres tipos de empresas en el escenario nacional:

1. Las “ejemplares”, cuyo compromiso puede verificarse en la incorporación efectiva de las expectativas de los grupos de interés en su sistema de operación y esfera de influencia. No son modelos acabados, son empresas que en reconocimiento de una relación de permanente interdependencia y beneficio mutuo, empujan y sostienen cambios en una dinámica de diálogo con sus principales grupos de interés, como trabajadores, proveedores, distribuidores, consumidores y comunidades locales donde operan.
2. Las “influenciables”, que son empresas sin un posicionamiento claro respecto a la importancia de incorporar los principios y materias fundamentales de la RSE en su modelo de gestión, pero que muestran cierta sensibilidad, interés y apertura a la responsabilidad. Suelen responder a estímulos o a sanciones por parte de otras empresas ejemplares en la materia, o a la presión y demandas de sus grupos de interés.
3. Las “adversarias”, cuyas prácticas –directa o indirectamente– afectan al planeta, son violatorias de los derechos humanos, laborales y sociales, y limitan las posibilidades de desarrollo en los países más pobres.

Esta clasificación básica de las empresas explica el despliegue de estrategias diferenciadas por parte de las OSC involucradas en este campo, que están orientadas por los mismos objetivos políticos, pero que implican un tratamiento particular que dé mayor efectividad a sus acciones. De esta manera, mientras pueden modelar alianzas tácticas con las “ejemplares” para influir en el desarrollo de marcos o políticas que favorezcan comportamientos éticos y responsables de las empresas en su cadena de valor, también pueden desarrollar campañas mediáticas que denuncian prácticas violatorias de los derechos humanos y llaman a la sociedad a ejercer presión sobre las “adversarias”. Suele pensarse que las llamadas “empresas ejemplares” son las empresas sociales o cooperativas, pero esta definición no está acotada a ellas, y aunque es lamentable que sean pocos los casos, hay grandes, medianas y pequeñas empresas con prácticas que van configurando una gestión ética y socialmente responsable.

En un primer momento, las prioridades de las OSC en México apuntaron a conformar un marco conceptual e instrumental propio de RSE y a comunicarlo a otras organizaciones sindicales, ambientales, de consumidores, y a las especialmente interesadas en provocar cambios en la gestión empresarial. Los esfuerzos destinados a difundir y posicionar su concepto de RSE y los instrumentos vinculados a éste fueron limitados, en particular en el sector empresarial, que cuenta con sus propios organismos referentes para generarlos y propagarlos. Varias de las organizaciones asociadas a la red tejieron relaciones importantes con las Pymes, que suelen ser los eslabones más débiles de la cadena de producción.

A partir de 2008, su estrategia de incidencia se ha modificado al priorizar el monitoreo y la vigilancia de los comportamientos empresariales en su programa de trabajo, con atención especial a las grandes empresas nacionales y transnacionales. Para ello, cuenta con en el Centro de Información del Comportamiento Empresarial (CICE México), que aspira a convertirse en un instrumento de investigación y difusión de la actividad empresarial en México, en apoyo a las iniciativas de incidencia de las organizaciones sociales, sindicales, ambientales y de consumidores. Junto a las acciones de monitoreo, evaluación y verificación, aparecen otras que dan

cuenta de la diversidad de acciones estratégicas instrumentadas desde la sociedad civil:

- Diálogo multiactoral para la incidencia política, en el que reside el sentido de construcción de “puentes”. La RPM se entiende a sí misma como una entidad capaz de convocar y favorecer el diálogo y la cooperación entre actores afectados por la actividad de empresas en específico, como base de potenciales alianzas estratégicas.
- Construcción de plataformas de organizaciones de la sociedad civil para el desarrollo de campañas y trabajo articulado en focos temáticos o situaciones críticas emergentes.
- Generación y divulgación de conocimientos y herramientas para la acción y el control ciudadano. La comunicación, el intercambio de información y la cooperación entre organizaciones de norte y sur son fundamentales en esta tarea.
- Promoción de los derechos y responsabilidades de personas consumidoras, apoyando esfuerzos de organización en torno al consumo responsable y justo y al desarrollo de acciones colectivas que manifiestan su poder: compras selectivas que pueden premiar y sancionar comportamientos empresariales, demandas judiciales, presión tanto de accionistas e inversores como de ciudadanos.
- Incidencia en procesos internacionales y en políticas públicas referidas a la RSE, con el fin de que el Estado ejerza su función de regulación y fiscalización de las actividades de las empresas.

En el escenario de la crisis económica y financiera internacional, y de sus efectos en la economía de nuestro país y en la vida de millones de personas trabajadoras, es fundamental la conjunción de esfuerzos en el desarrollo de una estrategia de difusión amplia de instrumentos que fortalezcan la capacidad de las OSC y los sindicatos para influir en cambios en el comportamiento de las empresas hacia una gestión ética y socialmente responsable.

En forma muy sintética, a continuación se presentan las principales iniciativas de RSE elaboradas por los organismos multila-

terales y desde las mismas empresas; también se identifican algunos mecanismos llevados a cabo por OSC en la perspectiva del control social.

Declaración Tripartita de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

La Declaración es voluntaria, excepto en lo que atañe a las Normas Fundamentales del Trabajo recogidas en los ocho convenios que están ratificados por los países miembros de la OIT, y que los compromete a velar su cumplimiento por todas las empresas dentro de su jurisdicción, sin que se haga distinción entre empresas nacionales o empresas que forman parte de un grupo multinacional. Situación diferente se presenta con las recomendaciones emitidas por los organismos de Naciones Unidas que se proponen como guías de la política social de los Estados.

Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)

Las directrices de la OCDE son recomendaciones para la buena conducta empresarial, dirigidas primordialmente a empresas de los 30 países que la integran –más Argentina, Brasil y Chile–, aunque abarcan todos los países del mundo en los que haya una multinacional de cualquiera de sus integrantes. No son obligatorias pero tampoco voluntarias, en la medida en que los países miembros las dotan de un carácter tripartito y controlan su aplicación mediante los Puntos de Contacto Nacionales.

Pacto Global de Naciones Unidas

Se trata de una iniciativa voluntaria en la cual las empresas se comprometen a alinear su estrategia y operación a partir de 10 principios organizados en cuatro áreas, a saber: derechos humanos, estándares laborales, medioambiente y anticorrupción. Por la adhesión de más de 4 000 empresas de 116 países es considerada como la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande

del mundo. A pesar de su amplia difusión, el Pacto Global y su herramienta de Comunicación sobre el Progreso (*Communication on Progress*, COP) presentan debilidades que es necesario considerar: a) un escaso nivel de respuesta y cumplimiento de procedimientos de información sobre las acciones efectivamente realizadas; b) ausencia de un patrón común para establecer estándares mínimos y parámetros objetivos para medir el efecto de su aplicación y disminuir la disparidad de acciones, y c) escasa información sobre acciones realizadas para los 10 principios [Lencina, 2006].

También las OSC han generado sus propias instancias y mecanismos de control del Pacto Global en el mundo. Resaltan el Informe de la Secretaría de Política Internacional de las Comisiones Obreras-Confederación Internacional de Organizaciones Sindicales Libres (CCOO-CIOSL) en España,⁴ los reportes de la organización Global Policy Forum,⁵ del Observatorio Laboral (CUT) en Chile,⁶ y de la Plataforma Argentina de OSC por la Responsabilidad Social Empresaria.

*Normas sobre las responsabilidades
de las empresas trasnacionales y otras empresas
comerciales en la esfera de los derechos humanos*

Aprobadas en 2003 por la Comisión de Promoción y Protección de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, en calidad de instrumentos de cumplimiento “moral”, que si bien no implican sanciones, sí comprometen a los gobiernos a hacerlos cumplir a las multinacionales.

Otras cumbres y conferencias de Naciones Unidas, como la Conferencia sobre el Medio Ambiental y el Desarrollo (Río de Janeiro, 1992) y la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible (Johannesburgo, 2002), también hacen llamamientos directos a las empresas y señalan sus responsabilidades en el desarrollo social y económico de los países. Otras más, como la Conferencia sobre

⁴ www.observatoriodeltrabajo.org/ftp/Gc.pdf.

⁵ www.globalpolicy.org.

⁶ www.observatoriolaboral.cel/convenios/Pacto_Global.doc.

Comercio y Desarrollo de las Naciones Unidas (UNCTAD, por sus siglas en inglés), han alcanzado un mayor nivel de concreción con las Orientaciones sobre los Indicadores de las Responsabilidades de las Empresas en los Informes Anuales (2007).

También hay otras iniciativas orientadas a la elaboración de informes y balances sociales, como herramientas para la presentación y divulgación periódica de información sobre el desempeño de las empresas. Se trata del estándar comúnmente aceptado de Responsabilidad Social Corporativa, elaborado por Global Reporting Initiative (GRI), establecido en 1997 por Coalition for Environmentally Responsible Economies y el Programa de Medio Ambiente de Naciones Unidas. Los reportes del GRI comprenden aspectos económicos, sociales y ambientales, y se efectúan a partir de una *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad* que representa el estándar más conocido y aceptado respecto a la responsabilidad social empresarial. Otra norma de gestión y estandarización internacional susceptible de ser auditada y certificada es el Social Accountability 8000 (SA8000), formulada por una alianza amplia de organizaciones civiles, sindicatos y empresas con base en 13 convenios internacionales en materia de derechos humanos. Una norma más para el balance social es Accountability AA1000, estándar de aplicación general que se propone dar mayor consistencia y credibilidad a los informes de sostenibilidad de las organizaciones. Los capítulos chileno y mexicano de la RPI desarrollaron en 2009 una segunda etapa de la iniciativa de vigilancia social de grandes empresas mediante el seguimiento y evaluación de sus Reportes de Sustentabilidad.

Alrededor de estas iniciativas se han generado nuevos negocios para las consultoras empresariales y fundaciones privadas que impulsan programas de capacitación, verificación, certificación y entrega de reconocimientos y distintivos por prácticas de RSE bajo los estándares citados. Sin embargo, se tiene plena conciencia sobre las limitaciones de estas iniciativas y su posible uso publicitario por parte de las empresas. De ahí la necesidad de establecer espacios de diálogo que permitan aterrizar sus contenidos en planes de acción con mecanismos concretos de aplicación y verificación,

habilitando los canales con los que disponen para la denuncia de violaciones y difundiendo públicamente los resultados como referente de la vigilancia social. No obstante, es necesario no perder de vista que dichas iniciativas constituyen el andamiaje conceptual y legal de la RSE, y que en muchos casos se han convertido en cuerpo legal fundante. Así lo plantean las organizaciones que integran la Iniciativa Regional para la Responsabilidad Social y el Trabajo Digno [2007: 12]: “el carácter de fuente de Derecho y aunque por el momento no son vinculantes tales principios para las empresas, comienza a tener un germen jurídico que –eventualmente– podría otorgarles obligatoriedad. Y eso es un paso adelante”.

En el decenio de 1990, empresas dedicadas a la comercialización y grandes marcas que fabricaban mediante la subcontratación, comenzaron a elaborar y adoptar códigos de conducta sobre las prácticas laborales que debían aplicarse a sus subcontratistas y proveedores. Se trata de documentos concebidos en forma unilateral, que describen los derechos y estándares básicos que la empresa se compromete a cumplir en relación con los derechos laborales, el respeto al medioambiente, la fabricación de productos inocuos para los consumidores, la ética en las prácticas de negocios, la transparencia, la rendición de cuentas y la difusión de la información sobre sus prácticas y relaciones. Como en la demás iniciativas, su eficacia depende fundamentalmente de su credibilidad, y ésta a su vez requiere sistemas efectivos de control y supervisión que los pueden hacer exigibles por parte de los actores interesados en la empresa. En algunos países se ha logrado superar la unilateralidad y voluntariedad de los códigos de conducta, transformándolos en acuerdos marco o negociados en forma bilateral (trabajadores y empleadores) o multilateral. Como iniciativa multilateral sobresalen el Consorcio de Derechos de los Trabajadores (Worker Rights Consortium) que reúne a estudiantes y académicos de más de 170 universidades de Estados Unidos, al sindicato de la industria textil UNITE y a la Asociación de Comercio Justo (Fair Labor Association) que mediante un código de conducta sobre estándares internacionales, articulan a la industria, las OSC y las universidades interesadas en mejorar las condiciones laborales en la industria textil.

CONCLUSIONES

Más allá de la RSE, una alternativa al actual paradigma económico

Como lo explica Leonardo Boff, teólogo brasileño, *kir* o *kri* es la raíz en sánscrito de la palabra crisis, y su significado es “purificar y limpiar”. Las palabras crítica y acrisolar –depurar en el crisol– comparten esta misma raíz. Por tanto, en su sentido original puede entenderse la palabra crisis como un proceso crítico de purificación y depuración. Bajo esta perspectiva etimológica, la actual crisis generalizada de la economía neoliberal puede ser la oportunidad “para proyectar una alternativa de producción que combine la conservación del capital natural junto con el capital humano” [Boff, 2009]. La crisis puede ser un tiempo de invención de cambios para transitar de un paradigma de producción industrial devastador a otro de sustentación de la comunidad de vida.

Como se planteó al inicio del texto, el momento actual urge a ir más allá de la discusión en torno a la RSE, la regulación del Estado y el control social del comportamiento empresarial, para discutir cambios más profundos que implican la reestructuración de las instituciones sociales y la disminución de la presión destructora de los ecosistemas y la biodiversidad. La crisis nos obliga a respondernos si serán necesarios cambios en el sistema para hacer que realmente las empresas puedan operar de forma responsable.

Es un buen momento para preguntarnos si es posible una economía ambiental y socialmente más sostenible, o si hay posibilidad para los llamados desarrollos endógenos, o para políticas sociales, económicas y financieras alternativas. Probablemente tengamos que poner atención y retomar los planteamientos de la llamada bioeconomía o economía ecológica (abordada por Herman Daly en 1968 y Kenneth Boulding en 1966) y la necesidad de un “decrecimiento económico socialmente sostenible” [Martínez, 2008], que implica reconocer lo que –junto a la economía financiera y la economía real o productiva– denominan la economía real-real, que plantea que los flujos de energía y materiales no sólo dependen de factores económicos (mercados, precios, etc.), sino también de

los límites físicos de la naturaleza. Algunos países están dando los primeros pasos en esta dirección: impuestos sobre el agotamiento del “capital natural”, las “retenciones ambientales” por externalidades negativas, mayores cuotas a la exportación, entre otras.

Recordamos y afirmamos las palabras del desafío planteado en “La Carta de la Tierra”:

Estamos en un momento crítico de la historia de la Tierra, en el cual la humanidad debe elegir su futuro [...] Debemos reconocer que en medio de tan magnífica diversidad de culturas y formas de vida, somos una sola familia humana y una sola comunidad terrestre con un destino común. Debemos unirnos para crear una sociedad global sustentable fundada en el respeto hacia la naturaleza, los derechos humanos universales, la justicia económica y una cultura de paz. En torno a este fin, es imperativo que nosotros, los pueblos de la Tierra, declaremos nuestra responsabilidad de unos hacia otros, hacia la gran comunidad de la vida y hacia las generaciones futuras [UNESCO, 1992].

REFERENCIAS

- Agüero, Felipe [2002], “La responsabilidad social empresarial en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú”, México, Fundación Ford, pp. 1-38.
- Bello, Walden [2009], “La crisis capitalista y la respuesta política de la izquierda”, *Sinpermiso electrónico*, 26 de abril de 2009.
- Boff, Leonardo [2009], “Aprovechar la crisis: dos escenarios frente al cataclismo económico-financiero”, *Sumario*, Boletín mensual del Centro Félix Varela, La Habana, enero.
- Gómez, Manuel [2009], “Estados Unidos recupera el poderío bursátil”, *El País*, 10 de enero.
- Greaves, Patricia [2006], “Empresarios mexicanos ante la responsabilidad social”, Instituto de Investigaciones sobre Desarrollo Sustentable y Equidad Social/Red Puentes México, *Serie de Análisis del Desarrollo*, núm. 5, febrero.
- Hernández Zubizarreta, Juan y Pedro Ramiro [2008], “La responsabilidad social corporativa: de la ética a la rentabilidad”, *Bo-*

- letín informativo del Centro de Información del Comportamiento Empresarial (CICE-México)*, núm. 10, octubre.
- Iniciativa Regional para la Responsabilidad Social y el Trabajo Digno [2007], *La responsabilidad social empresarial en Centroamérica y República Dominicana*, San Salvador.
- Lencina, Virginia [2006], *Pacto global. Una mirada atenta de la sociedad civil. Informes de seguimiento*, Argentina, Plataforma Argentina de Organizaciones de la Sociedad Civil por la Responsabilidad Social Empresaria.
- Martínez, Joan [2008], “La crisis económica, vista desde la economía ecológica”, *Sinpermiso electrónico*, 2 de noviembre.
- Muñoz, Ramón [2008], “Culpables, millonarios e impunes”, *El País*, 12 de octubre.
- Nadal, Alejandro [2009], “La crisis en México, el otro bicentenario”, *Sinpermiso electrónico*, 31 de mayo.
- Paz, Miguel A. [en prensa], “Control social del comportamiento empresarial: más allá de la autorregulación corporativa y la regulación del Estado”, *La responsabilidad social mexicana, actores y temas*, México, Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora.
- Red Puentes Internacional [2004], Documento de trabajo, “Visión y propuestas de la Red Puentes sobre la tarea de la responsabilidad social empresarial”, Buenos Aires, octubre.
- _____ [2009], Documento de Posicionamiento Político.
- Red Puentes México [2004], Documento de trabajo, “La responsabilidad social empresarial desde las organizaciones de la sociedad civil”, México, noviembre.
- _____ [2008], Documento de trabajo sobre posicionamiento cívico-político, México, junio.
- Sader, Emir [2008], “La crisis, el neoliberalismo y el capitalismo”, *Sinpermiso electrónico*, 28 de diciembre.
- Schatan, Jacob [2004], “Agenda ciudadana para la acción en RSE: una carta preliminar de navegación”, marzo (mimeografiado).
- Slob, Bart [2008], “Panorama Internacional de la RSE. Miradas desde la sociedad civil”, *Encuentro Internacional de la Red Puentes*, Lima, Diaporama, mayo.

Tirado, Almendra [2009], “Lo que la influenza nos dejó: la RSE al descubierto”, *Boletín especial del Centro de Información del Comportamiento Empresarial-México*, junio.

UNESCO [1992], “La Carta de la Tierra”, disponible en línea <<http://earthcharterinaction.org/contenido/pages/Lea-la-Carta.html>>, consultado el 23 de octubre de 2009.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Las experiencias de Grupo Modelo y FEMSA

*Ismael Núñez**

En este capítulo se muestran las experiencias que en materia de responsabilidad social empresarial (RSE) han desarrollado los corporativos cerveceros mexicanos, Grupo Modelo y Fomento Económico Mexicano (FEMSA).¹ La caracterización de las empresas se realiza sobre la base de dos enfoques que se han definido y construido según el tipo de acciones emprendidas y la manera en que se conciben las finalidades y los propósitos de la responsabilidad social empresarial.

* Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

Trabajo realizado en el marco del proyecto PAPIIME “Tramas tecnológicas y relaciones laborales en empresas en México”.

¹ FEMSA es un corporativo cuyas tres grandes divisiones son cervecería, refrescos y tiendas; sin embargo, aquí nos referimos al rubro cervecerero porque históricamente sus acciones de RSE se iniciaron y desarrollaron a partir de la centenaria Cervecería Cuauhtémoc; acciones a las que luego se han incorporado las otras empresas del grupo.

[197]

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:
DOS ENFOQUES

De manera superficial la RSE no parece algo difícil de entender y menos aún de llevar a la práctica. Muchas empresas, desde tiempo atrás o recientemente han desarrollado acciones que por su naturaleza son buenas para la empresa y para su entorno, al realizarlas tanto en su interior como de manera externa. Sin embargo, cuando la empresa y la sociedad se hacen preguntas sobre este fenómeno económico-administrativo pero también ético, social y cultural, el consenso desaparece. ¿Qué entiende la empresa por RSE?, ¿quiénes deben participar y decidir las acciones de la RSE?, ¿qué beneficios se obtienen?, ¿mejora la situación de la empresa con estas acciones?

Las diferencias inician desde la misma concepción o definición de responsabilidad social empresarial. Para unos son las acciones que la empresa debe emprender para el bien de sus comunidades; para otros son iniciativas voluntarias en materia laboral, medioambiental y de respeto al individuo y al trabajador. También hay quienes piensan que la RSE adquiere contenido en la atención que la empresa pueda dar a los objetivos y necesidades de los que la integran y los que tienen interés en ella, los *stakeholders* (por ejemplo los clientes, los proveedores, la localidad donde se encuentra y la sociedad en la que opera) [Barroso, 2008: 75-76].

Para otros como el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), organismo privado que otorga el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR[®]) en México, la RSE es:

El compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente, y para la construcción del bien común [Cemefi, s/f].

Para este organismo la RSE comprende y se ejerce de acuerdo con cuatro campos estratégicos: la ética empresarial, la calidad de

vida, la vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo, y el cuidado y preservación del medioambiente.

Como puede notarse, no hay una sola visión ni definición de lo que es y lo que abarca la responsabilidad social empresarial. Nosotros pensamos que las variadas formas de definirla se deben a las distintas maneras en las que se han concebido y delimitado los objetivos, alcances y funcionamiento económico y administrativo de la empresa.

Al revisar los principales enfoques y teorías económicas y administrativas de autores destacados [Núñez, 2008], observamos a la RSE desde dos tipos de enfoques:

1. El eficientista, que delimita la RSE al cumplimiento de la empresa de generar riqueza.
2. El ético, que incorpora además, la responsabilidad ética.

Enfoque eficientista de la RSE

En este enfoque agrupamos las posiciones donde se afirma que la principal responsabilidad de la empresa consiste en generar producción, empleo y riqueza, y que de forma automática esto produce bienestar social. La responsabilidad es mantenerse en el mercado ofreciendo bienes y servicios a la sociedad y remunerando a quienes aportan capital o trabajo.

Fortaleciendo esta visión Milton Friedman [1970] señalaba, en un artículo titulado “The social responsibility of business is to increase its profits”, que es la gente quien tiene responsabilidades; una corporación no, ya que se trata de una “persona artificial”.

Si la empresa cumple con las responsabilidades señaladas no sólo produce utilidades para sus dueños o accionistas sino que genera consecuencias sociales, entre ellas oportunidades de empleo, creación de bienes y servicios valiosos para la sociedad e impuestos que se traducen en servicios indispensables para la comunidad.

Por tales motivos, no se debería exigir a la empresa otras cargas que no sean aquellas que tiene que cumplir de forma cabal, como producir con eficiencia, rentabilidad, competitividad, calidad e innovación [González, 2001].

Lo anterior, sin embargo, no significa que la empresa no pueda participar en acciones de solidaridad social, pero debe tenerse claro que no está obligada a hacerlo. Si lo hace es por filantropía, como acto voluntario.

A lo que sí está obligada la empresa en este enfoque eficientista es al cumplir las leyes y las diversas normatividades. El cumplimiento de la normatividad es necesario, no por causas éticas sino por sobrevivencia en la competencia y por eficiencia. Así, en un mundo en el que la imagen y la aceptación de la empresa y de sus productos por los consumidores es cada vez más importante, las empresas han tenido que incorporar cambios: a veces dar un trato más digno a los animales, otras cancelar el trabajo infantil, otras más prohibiendo la discriminación en el empleo o cambiando hacia tecnologías menos contaminantes.

Otras conductas y acciones de la empresa siguen perteneciendo al ámbito de lo voluntario, como la adopción de códigos de conducta, el impulso de nuevas normas ecológicas industriales, el cuidado del medioambiente, la cooperación con la comunidad, y el incentivar a clientes y proveedores en las acciones de responsabilidad social.

Enfoque ético de la RSE

En este enfoque ser socialmente responsable va más allá del cumplimiento de las obligaciones jurídicas, implica ir hacia nuevas exigencias.

Bajo el enfoque ético la empresa tiene responsabilidades con todos los que se relaciona (*stakeholders*): directivos, empleados, obreros, clientes, proveedores, sindicatos, competidores, la comunidad, la sociedad, y los propios accionistas y dueños. ¿Por qué esto tiene que ser así? Porque las empresas, como las personas, participan del bien común y porque las decisiones económicas no son independientes de la ética. En efecto, los directivos de la empresa no eligen sólo sobre la base del cálculo legal o cuantificable; lo hacen con criterios y valores.

Argandoña [2006b] afirma que la empresa es un actor social y que sus responsabilidades se derivan de su función económica en

la sociedad; aunque no sólo de ésta. La empresa debe comportarse como un buen ciudadano, ya que sus responsabilidades también son sociales y no quedan cubiertas por el criterio de maximización.

Pero ¿cómo se materializan esas responsabilidades?, ¿cuáles serían los contenidos de la RSE? Hay unos que son económicos, dice Argandoña [2006a], pero están también los que contribuyen al valor social, que se derivan de su pertenencia no sólo a una estructura económica sino a una sociedad.

La RSE es responsabilidad moral. Por lo tanto, si la empresa identifica y asume los deberes de una organización y da cuenta de éstos ante los diversos grupos y ante la comunidad, estará siendo responsable. “No se trata de hacer feliz a la gente [...] ni de trasladar la responsabilidad que los gobiernos no quieren o no pueden asumir... [Se trata de la manera en que] ...la empresa debe hacer frente a sus obligaciones para con las personas con las que tiene relaciones en el mercado o fuera de él” [Argandoña, 2006b: 1].

En este enfoque podríamos decir que la empresa adquiere un carácter activo, pues en el cumplimiento de sus deberes económicos se encuentran indefectiblemente implicados los deberes éticos que, al final, impactarán en el bienestar de la sociedad.

LA RSE EN LAS EMPRESAS CERVECERAS

Como vimos, para algunos las acciones que no están directa o indirectamente vinculadas con la maximización y la eficiencia, no caen en el terreno de la responsabilidad empresarial. Para otros, aunque voluntarias, constituyen acciones que obedecen a un deber ético. Saber en cuál campo se sitúan las empresas es ahora uno de los objetivos.

La RSE en Grupo Modelo

Los informes de RSE de Grupo Modelo se han realizado y organizado de acuerdo con los mismos campos que el Cemefi, organismo

certificador mexicano, considera relevantes. Estos campos son: ética empresarial, calidad de vida en la empresa, cuidado del medioambiente, y vinculación con la comunidad.

En el campo de la ética empresarial encontramos que este corporativo cervecero asume la responsabilidad como un compromiso moral no sólo con los dueños y accionistas, sino con el conjunto de grupos que tienen interés en la empresa o que se ven impactados por sus operaciones, servicios y productos. Esto es lo que podemos ver en la definición que de la responsabilidad social hace el director general, Carlos Fernández González: “la responsabilidad social representa el compromiso voluntario y participativo con el desarrollo sustentable de la empresa y de México, a través de la alianza con instituciones de la sociedad civil y el gobierno, para fortalecer el crecimiento económico, social y ambiental de las comunidades en las que operamos”.

Esta definición se ubica dentro del enfoque ético. Desde esta perspectiva la empresa tiene el deber de informar a sus *stakeholders* y a la sociedad sobre sus acciones, y lo que vemos es que Modelo ha incorporado dicha tarea. Otra vez el director de Modelo insiste en el punto diciendo que el compromiso consiste en “informar a nuestros grupos de interés sobre las acciones de responsabilidad social emprendidas por nuestra organización, no sólo en el ámbito interno –como parte del modelo de negocios–, sino en el externo, con respecto a la comunidad y el medio ambiente”.

También en el enfoque ético se sugiere que la RSE debe asumirse como un compromiso desde quienes toman las decisiones en la empresa, porque se trata de cambiar a la empresa y a la sociedad para nuevos tiempos con base en la responsabilidad. Grupo Modelo incorpora este compromiso en su misión, que es: establecer el modelo de liderazgo en el mercado global de bebidas y productos de consumo con el fin de:

- Generar valor constante a clientes, accionistas, personal y a la sociedad.
- Desarrollar de forma integral el mejor capital humano en la industria.

- Alcanzar la excelencia en procesos, sistemas, productos y servicios, excediendo las expectativas de nuestros clientes y consumidores mediante la innovación constante.
- Ser reconocida como una empresa socialmente responsable.

La inclusión de la RSE en su misión habla de una clara intención de realizar no sólo cambios técnicos u organizativos sino también de concepción profunda de lo que es y se espera que sea la empresa en el futuro. No sólo apuesta a ser una empresa maximizadora de utilidades, sino una empresa con el compromiso de manejarse con valores; como postula el enfoque ético.

Dentro de la empresa, el compromiso se aterriza con la creación del Comité de Ética y Conducta que se encuentra en el mismo nivel del Comité de inversiones de la empresa. Esto significa que la RSE es una actividad integrada a las acciones cotidianas, por lo que es planeada y evaluada.

Modelo, como señala el enfoque ético, intenta guiarse con valores que conduzcan su actuación:

- *Honestidad.* Actuar con rectitud e integridad; mantener un trato equitativo con todos nuestros semejantes.
- *Lealtad.* Formar parte de la familia Modelo, conduciéndose de acuerdo con los valores y el objetivo empresarial de la organización.
- *Respeto.* Guardar en todo momento la debida consideración a la dignidad humana y a su entorno.
- *Responsabilidad.* Cumplir con nuestro deber haciendo nuestras las políticas y disposiciones de la empresa.
- *Confianza.* Desempeñarse con exactitud, puntualidad y fidelidad para fortalecer el ambiente laboral.

La empresa tiene su código de conducta en línea con la visión amplia de la responsabilidad y esto es muy importante porque significa que establece mecanismos de difusión para que su contenido sea asimilado. Los aspectos que se detallan en el código tienen que ver con la igualdad de oportunidades, el trato entre colaboradores, la relación con distintos grupos de interés; el compromiso con la

seguridad, la calidad, el medioambiente y la comunidad; la lealtad al corporativo y su cultura, el cuidado de los activos, el manejo de la información, el cumplimiento de las leyes y regulaciones, y los obsequios y gratificaciones, entre otros. Para su difusión se ha puesto a disposición de todo el personal un curso en línea y un comité local de ética en cada empresa del grupo.

Otra de las recomendaciones del enfoque ético señala el compromiso de irradiar la cultura de la responsabilidad hacia otras empresas que no son del grupo. Modelo como empresa principal alienta un programa de implementación de medidas de RSE en varias pequeñas y medianas empresas proveedoras. Este programa es desarrollado con apoyos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

En el campo de la calidad de vida en la empresa, Modelo asegura las condiciones laborales apegadas a la legislación y procura a sus empleados y obreros los recursos materiales y tecnológicos indispensables. El corporativo sabe que en esta materia los jugadores mundiales deben ser cuidadosos para no ser boicoteados por los consumidores y acusados por la competencia.

Aunque muchas veces la literatura no pone atención a las actividades sociales, familiares, culturales y deportivas para los trabajadores y sus familias, observamos que en Modelo, como en las grandes empresas mundiales, se promueven estas actividades. Además, también se involucra a las familias en el conocimiento de programas desarrollados dentro de la empresa (por ejemplo, “un lugar para cada herramienta y cada herramienta en su lugar”), porque se consideran adecuados ya que fomentan buenos hábitos y valores dentro de las familias.

Lograr la adhesión y lealtad de las familias de los trabajadores a la empresa ya es un fenómeno mundial; sin embargo, esto que en primera instancia puede ser visto como bueno, en realidad podría tener dos ángulos. Primero, como un conjunto de acciones éticas que trasladan valores y mejores conductas a las familias. Pero también pueden comprenderse como estrategias empresariales que trasladan valores y comportamientos funcionales y útiles para la empresa; valores que están diseñados para un espacio de negocios (puntualidad, responsabilidad, calidad, capacitación, etc.) y no

para espacios ciudadanos. Este tema ético merece mayor análisis y mejores definiciones en el futuro inmediato desde las perspectivas filosóficas y administrativa.

La empresa cumple con la inclusión de personas con discapacidades y ha ampliado la contratación de personas de otras nacionalidades y otras culturas. Promueve, además de la capacitación, la educación formal (primaria, secundaria y preparatoria) de sus trabajadores, en colaboración con el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA), dentro de sus instalaciones.

En cuanto al medioambiente las acciones se dividen en internas y externas. Dentro de las internas el corporativo despliega las de ahorro de energía; adecuaciones a los equipos de combustión para la sustitución de combustóleo por gas natural; cogeneración de energía eléctrica; uso del biogás como combustible alternativo, generado en el proceso anaeróbico de tratamiento de agua residual; reducción, reciclaje, reúso y recuperación de energía de los desechos; recuperación y tratamiento de agua residual; programas de concientización ambiental para el personal, proveedores, contratistas y visitantes, entre otras. En este rubro el grupo cuenta con la certificación ISO 14001.

Para las manufactureras el tema ambiental es una de las responsabilidades más complicadas porque implica cambios tecnológicos y organizacionales que requieren muchos recursos y mucho tiempo para ver los resultados. Tal vez es una de las áreas de la RSE en donde las empresas tienden a cumplir con los estándares de la normatividad, pero rara vez dedican esfuerzos para superarlos.

En la industria cervecera uno de los insumos más cuantiosos es el agua, tanto la que se utiliza como la que se descarga luego de la producción. En el caso de Grupo Modelo, todas sus plantas de producción cuentan con plantas de tratamiento de aguas residuales. Mientras que en México la legislación exige estas plantas desde 1988, el corporativo las empezó a instalar en 1985.

La empresa informa que desde 2006 hace público su inventario sobre emisiones de gases de efecto invernadero, atendiendo los lineamientos establecidos por el Protocolo de Gases de Efecto Invernadero, desarrollado por el World Business Council for Sustainable Development, el World Resources Institute y la Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable.

En las acciones para el medioambiente de carácter externo la empresa participa en campañas de reforestación, en el cuidado del hábitat para especies en peligro de extinción, concientización ecológica entre sus trabajadores, y apoya a grupos, fideicomisos y asociaciones que tienen programas de conservación y mejoramiento de la naturaleza, tanto en ciudades como en el campo.

En el ámbito de la vinculación con la comunidad, la empresa trabaja por medio de Fundación Modelo (en funciones desde 1999), que es la que canaliza los apoyos con donativos. Las áreas que son respaldadas pueden dividirse en cuatro: 1) educación y capacitación, 2) sociales y asistenciales, 3) ecología, y 4) salud, arte y cultura.

Por las acciones emprendidas, pero sobre todo por las maneras en las que las realiza y el marco nocional con que las justifica, podemos afirmar que Grupo Modelo se adscribe más cercano al enfoque ético de la responsabilidad social empresarial. En efecto, asume el compromiso de la empresa con los grupos de interés y tal compromiso es enfrentado con los valores que la empresa construye y que se convierten en el modo idiosincrático de su actuación cotidiana. El programa aún es joven pero llama la atención que el conjunto de acciones de la RSE ponga mucha atención en el respeto a la dignidad de las personas, y se materialice con la continua formación de los trabajadores en su propia cualificación y educación.

El campo de la responsabilidad con el medioambiente es un tema que durante mucho tiempo seguirá siendo foco de atención tanto de la sociedad como de los gobiernos, por lo que creemos que la empresa mantendrá ciertos niveles de tensión con la sociedad, sobre todo con el asunto del consumo y las descargas de agua. Grupo Modelo parece estar haciendo las inversiones técnicas para enfrentar a una sociedad y una normatividad que cada vez serán más exigentes en este rubro de responsabilidad empresarial.

Finalmente, podemos afirmar que Grupo Modelo sigue el enfoque ético de la RSE en todos sus campos de actuación; siendo acciones en principio voluntarias, son inspiradas por la convicción de que se trata de un deber moral, que por lo demás redunde en favor del desempeño económico del corporativo. Éste es el actual círculo de la responsabilidad social en esta empresa cervecera.

La RSE en FEMSA

Los informes de responsabilidad social de las empresas en México tienen una historia muy reciente, algunas todavía ensayan formas en la presentación. Esto no es una simple cuestión de ordenación de las actividades para un informe; tales ensayos revelan que en algunas empresas aún se está tratando de empalmar lo que ha sido su historia de servicios y prestaciones para sus trabajadores, con los nuevos lineamientos que marcan los organismos, los acuerdos y los pactos sobre responsabilidad social empresarial.

Éste es el caso de FEMSA, que con más de un siglo de historia de prestaciones y apoyos a sus trabajadores ha comenzado a adecuar sus prácticas y organización de prestaciones, apoyos y acciones filantrópicas a los cajones propuestos por la actual responsabilidad social empresarial. Podemos encontrar en sus documentos, sus acciones de responsabilidad agrupadas en: valores, calidad de vida, desarrollo comunitario (vinculación con la comunidad) y medioambiente. A estos capítulos añaden una sección de *impulso económico* que no aparece en los informes del otro corporativo.

FEMSA es una empresa que produce cerveza en seis plantas en México y ocho en Brasil, pero también produce refrescos; es el más grande embotellador de Coca Cola en América Latina y el segundo más grande en el mundo. Su otra división es FEMSA Comercio que opera una extensa cadena de tiendas OXXO, que alcanza 4 480 establecimientos.

Lo primero que resalta el corporativo es que FEMSA (iniciada con el negocio de cerveza en 1890) fue la primera empresa en México en ofrecer iniciativas de desarrollo para los trabajadores y sus familias en áreas como salud, vivienda, educación, recreación y desarrollo integral en general, inclusive mucho antes de que el gobierno otorgara este tipo de servicios por ley en el país.

FEMSA tiene una larga trayectoria en el campo de la ética empresarial. Por eso sus dirigentes pueden afirmar: “nuestros fundadores nos inculcaron una tradición de responsabilidad social, cuyo enfoque de desarrollo siempre ha sido la creación simultánea de valor económico y social”. Con estos antecedentes José Antonio Fernández Carvajal, director general del corporativo, señala que “en

FEMSA entendemos la responsabilidad social como el compromiso integral que tenemos con todo lo que nos rodea, empezando con nuestros colaboradores y sus familias, las comunidades donde operamos y con la preservación del medio ambiente” [FEMSA, 2005].

Mientras que en Grupo Modelo la RSE se concibe como un compromiso de cambio también del entorno, en el caso de FEMSA hay un compromiso de ser responsable.

FEMSA, de modo similar a su competidor en México, coloca sus acciones de responsabilidad en el cobijo de sus valores; sin embargo, éstos son una combinación de desarrollo personal en la que parece prevalecer el enfoque de negocio (cuadro 1).

CUADRO 1. VALORES EMPRESARIALES

<i>Grupo Modelo</i>	<i>FEMSA</i>
Honestidad	Pasión por el servicio y enfoque al cliente-consumidor
Lealtad	Innovación y creatividad
Respeto	Calidad y productividad
Responsabilidad	Respeto, desarrollo integral y excelencia del personal
Confianza	Honestidad, integridad y austeridad

Fuente: Grupo Modelo [2006] y FEMSA [2007].

En FEMSA el enfoque de la RSE es fundamentalmente ético, pero podemos decir que en su concepción de la responsabilidad también hay cierta noción del enfoque eficientista, porque considera que la organización debe colocar sus objetivos económicos en el centro (no en primer lugar), debido a que es lo que puede conjuntar los intereses de los distintos grupos.

El corporativo se ha extendido por América Latina con sus empresas refresqueras y con sus adquisiciones cerveceras en Brasil, pero también ha inculcado en todas sus empresas el código de ética de negocios, confiando en que les asegure un desempeño armonioso con sus *stakeholders*.

Sobresale en esta industria cervecera que se tenga como una obligación la transparencia corporativa dirigida hacia los accionistas y también hacia los trabajadores y otros interesados, como las sociedades en las que realizan sus negocios. Cabe destacar este punto: en sus informes de responsabilidad social la empresa hace públicos los montos dirigidos a las distintas y variadas actividades.

En el campo de la vida interna de la empresa, FEMSA –junto con la Sociedad Cuauhtémoc y Famosa (SCyF)– continúa las labores que desarrolla desde 1918 para sus trabajadores con las que les brinda servicios de salud, educativos, de ahorro, familiares y recreativos.

La SCyF opera por medio de 79 asociaciones y nueve centros recreativos en México y la ha replicado con una filial en Buenos Aires (SKOFBA) para fomentar el desarrollo integral de sus socios.

La cervecería ya ofrecía alguna atención médica desde 1906 y fue en 1945 que el corporativo fundó la Clínica Cuauhtémoc y Famosa en Monterrey para ofrecer estos servicios a los trabajadores. Las unidades de servicios dentro del corporativo surgieron antes de que el gobierno mexicano tuviera listas las disposiciones legales para que las empresas colaboraran en sufragar dichos servicios de salud y prestaciones. La anticipación de las cerveceras, y luego del corporativo, de ofrecer servicios de salud, apoyos y prestaciones a los trabajadores no es la regla en México; en Monterrey, sin embargo, la cultura empresarial visualizó como más rentable la creación de lazos reales de fidelidad y orgullo hacia sus empresas.

En los países en donde tienen operaciones emprenden acciones de cuidado a la salud que son muy heterogéneos pues van desde una plática o la distribución de información sobre el cuidado de la salud, hasta jornadas médicas o la implantación de un sistema de telemedicina que proporciona servicios a distancia.

Desde hace decenios la calidad de vida interna fue comprendida como el ofrecimiento de apoyos en forma de prestaciones para los trabajadores. Por eso desde hace mucho tiempo se ha apoyado la construcción o préstamos para casas y un centro para jubilados.

En FEMSA también se promueve la adhesión a los valores organizando actividades dirigidas y diseñadas para los hijos de los trabajadores y para todos los miembros de la familia. La diferencia

entre estas prácticas y las del otro corporativo cervecero es que en Monterrey dichas actividades se enlazan con los apoyos, prestaciones e instalaciones que la empresa ha otorgado a sus empleados durante su ya larga historia.

Las acciones que la empresa despliega en apoyo a la educación (como becas, apoyo para útiles escolares, premio a promedios escolares, entre otras) tampoco son recientes, pues el corporativo las ha desarrollado desde tiempo atrás.

En FEMSA la creación de valores es vista como responsabilidad social; el cumplimiento del objetivo económico produce automáticamente bienestar, mismo que es contemplado como un logro moral. En efecto, en los reportes de responsabilidad se destacan hechos, procesos o programas de incremento de la eficiencia como logros de la responsabilidad corporativa. Por ejemplo, la implementación de los grupos de trabajo autodirigidos son valorados como desarrollo del potencial del trabajador y de la persona; o el sistema de trabajo kaizen, donde los grupos se reúnen para resolver problemas, hacer mejoras o incentivar la innovación también son presentados como acciones para el desarrollo de los individuos.

Las acciones para la seguridad en el trabajo, la no exclusión por razones religiosas o algunas otras, y la inclusión de personas discapacitadas o de otras culturas o nacionalidades han quedado plasmadas en los informes del corporativo y son parte de los valores que promueve. Esto se vuelve indispensable en épocas de competencia global para evitar el boicot a los productos. El corporativo de bebidas cumple con su tarea en este renglón con acciones de distinta profundidad y nivel en cada país en el que tiene presencia. Se informa que en los distintos países trabajan 2 082 personas con capacidades diferentes o de grupos vulnerables.

Atendiendo a las recomendaciones internacionales, el corporativo norteamericano promueve la responsabilidad social entre varias Pymes que le proveen servicios, de la misma forma que Modelo emprende estas acciones con apoyos del BID para incentivar la puesta en marcha de la RSE en empresas pequeñas pertenecientes a su cadena de valor.

Respecto al cuidado del medioambiente, FEMSA ha avanzado en sus sistemas de administración ambiental. Cuatro de sus plantas

cerveceras han obtenido el premio “Excelencia Ambiental”. Otras plantas en otros países también han obtenido sellos ambientales, ISO 14001, reconocimientos, etcétera.

FEMSA afirma que realiza importantes esfuerzos para optimizar y reducir el consumo de agua. Tiene 32 plantas de tratamiento, 20 de ellas en México, que operan con estándares internacionales de eficiencia. Las operaciones de FEMSA Cerveza México redujeron 9.13% el consumo de agua en 2006, consiguiendo reducciones también en su división de refrescos.

También trabajan de manera permanente en programas de ahorros de energía eléctrica y en el reciclado de tereftalato de polietileno (PET). En las acciones externas de cuidado del medioambiente el corporativo participa en programas, pláticas, concursos, apoyos económicos para la reforestación, cuidado de zonas de vegetación especial y otras acciones similares tanto en México como en el resto de los países donde se encuentra.

En el campo del vínculo y desarrollo de la comunidad, el corporativo destaca los apoyos al Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) creado por el corporativo y la fundación del centro de Biotecnología FEMSA del Tecnológico.

El ITESM mantiene una gran cercanía con el corporativo, sobre todo con el *campus* principal en Monterrey. Esto no podría ser de otro modo ya que su existencia y gestión han sido cercanas a los recursos y valores del grupo empresarial. Tenemos que destacar que este centro educativo representa para FEMSA la principal muestra de vinculación de la empresa con la comunidad.

El Centro de Biotecnología FEMSA del Tecnológico de Monterrey, con una inversión cercana a los 43 millones de dólares, y con cerca de 100 investigadores, estará dedicado a fabricar fármacos y a desarrollar biotecnología en otros campos; en los informes de responsabilidad empresarial la creación de este centro se presenta como un logro en el nivel de vida de los trabajadores. Con esto encontramos la concepción relativamente eficientista de la responsabilidad social, un nuevo negocio de la empresa se constituye en un logro para los trabajadores y un cumplimiento de la responsabilidad corporativa.

Las actividades de desarrollo de la comunidad, de acciones de asistencia y de desarrollo social del corporativo, que podríamos ubicar como acciones de filantropía son diversas: becas educativas; cursos de seguridad industrial, calidad y ecología a estudiantes de universidades; apoyos con equipos de cómputo en escuelas marginadas, apoyo para que personas trabajen con hilo de PET en microempresas, y despensas para familias desprotegidas en Centro y Sudamérica.

Como se señaló, los informes de FEMSA añaden un apartado de la responsabilidad llamado “Impulso económico”, cuyo contenido refiere al cumplimiento de ciertos compromisos económicos de la empresa con los gobiernos –por ejemplo el monto de impuestos pagados–, y también ciertos rubros de inversiones, como desembolsos en construcciones, y compra de equipos industriales y de transporte. La inclusión de esta sección en los informes de responsabilidad social indica que en FEMSA los resultados económicos son parte integrante de su responsabilidad social. Tenemos que subrayar que no se trata de aquella visión eficientista friedmaniana, que postula que la única responsabilidad de la empresa es ser rentable. FEMSA está alejada de esa visión; sus compromisos con sus trabajadores y con el resto de los *stakeholders* no se limitan al buen funcionamiento de los negocios y a la elevación de la rentabilidad. Si bien ésta es indispensable, también hay deberes morales que guían las acciones económicas y administrativas de la empresa. Muestra de ello es que el corporativo apoya el Pacto Mundial para las Empresas propuesto por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en el que en 10 principios se declara estar a favor de trabajar por los derechos humanos, el medioambiente, la inclusión de las personas, propiciar el uso de tecnologías más limpias y en contra del racismo, la corrupción, el soborno y el trabajo infantil.

Como hemos visto, la trayectoria de responsabilidad social de FEMSA es añeja. Desde sus primeros años, en el siglo XX, ya hacía retribuciones a los trabajadores que no eran de aplicación generalizada, prestaciones en salud, en casas y en fondos de ahorros. Esa forma idiosincrática de la responsabilidad es la que en los últimos años el corporativo está adaptando a los cánones de lo que hoy se denomina responsabilidad social empresarial.

La evolución hacia los nuevos estilos de la RSE no significa que los nuevos estándares siempre sean superiores a los que, desde nuestro punto de vista, la empresa ya manejaba.

CONCLUSIONES

Del diverso conjunto de ideas y definiciones acerca de la RSE hemos construido dos enfoques: 1) el eficientista que concibe el alcance de la responsabilidad de la empresa en generar producción, empleo y riqueza, y 2) el enfoque ético donde la empresa es un actor social que tiene una función económica pero también social, y por lo tanto, una responsabilidad moral frente a sus dueños, grupos de interés y sociedad.

En el caso de Grupo Modelo encontramos una fuerte asociación con el enfoque ético. No sólo hay programas y acciones de responsabilidad empresarial, sino que ésta también ha sido elevada a los propósitos y objetivos del corporativo; se ha formado una instancia dentro de la estructura interna para proponer, analizar y evaluar la RSE en todo el corporativo.

En la actualidad Grupo Modelo parece estar más ocupado en consolidar la adhesión de sus miembros hacia la ética empresarial y la adopción de los valores que se ha propuesto.

En FEMSA encontramos una larga historia de apoyo y prestaciones a sus trabajadores que continúa en la actualidad: servicio médico, apoyos para casas, casa de jubilados, caja de ahorros, y ahora se encuentra colocando paulatinamente esas actividades en los cajones correspondientes de la moderna responsabilidad social empresarial.

FEMSA concibe como un compromiso ante sí y ante la sociedad, desplegar sus acciones de RSE, y aunque no menciona que se asuma como un inductor de cambios en la comunidad, su trayectoria en Monterrey demuestra que es un agente del cambio.

FEMSA, a diferencia de Grupo Modelo, considera que el cumplimiento de sus compromisos empresariales (como el pago de impuestos), y las inversiones que hace, forman parte de la res-

ponsabilidad social empresarial. Esto marca una diferencia con Grupo Modelo que hasta ahora no incluye el cumplimiento de estos compromisos o inversiones dentro de su área de RSE (véase el cuadro 2).

CUADRO 2. ENFOQUES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

<i>Grupo Modelo</i>	<i>FEMSA</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Sigue un enfoque ético (filantrópico) de la RSE en todos sus campos de actuación. • Las acciones son voluntarias, se trata de establecer un deber moral, que por lo demás redundará a favor del desempeño económico del corporativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sigue una combinación de enfoque ético con elementos del enfoque eficientista de la RSE. • Destaca hechos, procesos o programas de incremento de la eficiencia como logros de la responsabilidad corporativa. ¿Por qué? Porque proviene de una historia de “prestaciones superiores a las de la ley”, por tanto tiende a asociar el éxito económico con la mejoría de la RSE.

Fuente: Grupo Modelo [2006] y FEMSA [2005 y 2007].

Es posible observar también algunas similitudes. Los dos corporativos han cuidado su prestigio en el campo de la RSE, como parte de la estrategia para evitar complotos, información dolosa de la competencia o boicots del consumidor en cualquier parte del mundo.

Las dos empresas cumplen con acciones en las cuatro áreas que el Cemefi registra como relevantes: ética empresarial, calidad de vida en la empresa, medioambiente y vinculación con la comunidad. Las dos trabajan en el impulso de la RSE con pequeñas empresas proveedoras. Las dos consideran importante desarrollar actividades para tener la adhesión de las familias hacia los valores y las acciones de la empresa.

Finalmente, podemos afirmar que por sus concepciones sobre lo que es la responsabilidad social empresarial y por el tipo de accio-

nes que privilegian, los dos corporativos se adscriben al enfoque ético de la responsabilidad social empresarial.

REFERENCIAS

- Argandoña, Antonio [2006a], “La RSC aporta valor a la empresa”, *Nuevos Valores de la Vanguardia*, <<http://www.tupatrocinio.com/noticia.cfm?noticia=194>>.
- _____ [2006b], “Eficiencia económica, ética y responsabilidad corporativa”, *El Economista*, <<http://www.economista.es/mercados-cotizaciones/noticias/1995/03/06/RSC--Tribuna-de-Expertos-Antonio-Argandona-profesor-del-IESE-y-titular-de-la-Catedra-de-RSC-de-La-Caixa.html>>.
- Barroso Tanoira, Francisco [2008], “La responsabilidad social empresarial. Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Yucatán”, *Contaduría y Administración*, 226: 73-91, septiembre.
- Cemefi [s/f], <<http://www.cemefi.org/spanish/content/view/632/19/>>.
- FEMSA [2005], Informe primero de responsabilidad social.
- _____ [2007], Informe de responsabilidad social de FEMSA 2007.
- Friedman, Milton [1970], “The social responsibility of business is to increase its profits”, *The New Yorker Magazine*, septiembre.
- González Marroquín, Gerardina [2001], “Responsabilidad social de las empresas: alcance y cuestionamientos sobre el tema”, ponencia presentada en el V Congreso Nacional e Internacional realizado por la Asociación Dominicana de Administradores de la Gestión Humana (ADOARH), <<http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/061001mujer.html>>.
- Grupo Modelo [2006], Informe de responsabilidad social 2006.
- Núñez, I. [2008], “De la caja negra a la empresa como organización de capacidades tecnológicas”, presentación en el Seminario Tramas tecnológicas y relaciones laborales en empresas mexicanas, 26 y 27 de noviembre, México, IIEC-UNAM.



LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:
PERCEPCIONES SOCIALES SOBRE SU UTILIDAD
EN MATERIA LABORAL

*Dania López Córdova**

INTRODUCCIÓN

Desde hace más de un decenio, de manera sistemática tiene una gran acogida en México la noción de responsabilidad social empresarial (RSE), es decir, la preocupación de las empresas para contribuir a solucionar los graves problemas sociales y ambientales de este país. No obstante, son pocas las investigaciones que analizan esta iniciativa desde perspectivas no empresariales, de manera que se pueda precisar desde los actores sociales, qué se entiende por RSE, cuáles son sus orígenes, cómo se explica esta iniciativa empresarial, cuáles alcances puede tener para generar un cambio cualitativo en las relaciones laborales, entre otras interrogantes.

En tal contexto, el objetivo de este artículo es presentar un análisis de las percepciones que tienen determinados actores sociales sobre la potencialidad de la RSE para contrarrestar los grandes pro-

* Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM. Programa de posgrado en Estudios Latinoamericanos.

blemas nacionales (deterioro ambiental, pobreza y desigualdad, corrupción, etc.), y en específico, inducir un cambio cualitativo en las relaciones laborales, frente a condiciones de precarización laboral: eventualidad del empleo, salarios asociados al esfuerzo físico, segmentación del mercado laboral por sexo, raza y edad, ausencia de organizaciones sindicales, entre otras.

La hipótesis de trabajo sostiene que, en general, la RSE en México es una iniciativa que no contribuye a disminuir la precarización laboral. Aun cuando en el discurso se delimita una serie de criterios que las empresas deben asumir en materia laboral, en la práctica se trata de acciones secundarias y en muchos casos no se respetan los estándares establecidos en la Ley Federal del Trabajo; además, se caracteriza por ser unilateral, autorregulada y sin posibilidades de sanción y monitoreo independiente, lo que le resta eficacia y efectividad. No obstante, puede funcionar como un instrumento de negociación y presión desde los sindicatos, como un sistema de contrapesos al poder hegemónico de las empresas, si se construyen alianzas entre trabajadores, consumidores y organizaciones de la sociedad civil, y se cuenta con el respaldo de un Estado que asume su papel regulador y promotor.

El documento está dividido en cuatro apartados. En el primero se presenta un panorama general sobre el contexto internacional en que se desarrolló el discurso de la RSE, así como los antecedentes y formación del concepto. En el segundo se hacen algunas referencias sobre la RSE en México, señalando de forma breve los organismos promotores y los distintivos existentes. En el tercero se despliegan las percepciones que los actores entrevistados tienen acerca de la RSE en México, con especial interés en las implicaciones en la dimensión laboral. Finalmente, se muestran algunas conclusiones.

CONTEXTO INTERNACIONAL, ANTECEDENTES Y FORMACIÓN DEL CONCEPTO DE RSE

Desde una perspectiva histórica, la RSE actual es simplemente la última manifestación de diversos debates ocurridos con anterio-

ridad sobre la función de la empresa en la sociedad; la novedad radica en que los debates de hoy se concentran en la interacción del desarrollo, el medioambiente y los derechos humanos, y ofrecen una perspectiva más global que en los primeros años.¹

El proceso de promoción de la RSE como concepto integrado, se gesta en el contexto del desarrollo de la globalización de la economía, acompañado de la importancia creciente de las empresas transnacionales, la competencia entre empresas, las fusiones empresariales, la deslocalización de partes del proceso productivo de los bienes y servicios, el incremento de la inversión extranjera directa en los países en desarrollo, la creciente relevancia de la economía del conocimiento y el auge en la comunicación mundial; así como el debilitamiento del papel del Estado [Roldós, 2008b; Mullet, 2007].

Desde finales de los setenta se puso en evidencia la centralidad y autonomía de la empresa,² la cual tuvo una larga etapa de legitimación ante la sociedad; al menos hasta finales de los noventa, cuando se desató toda una historia de corrupción en el mundo de los negocios: el trato de esclavos y trabajo infantil en países en desarrollo para empresas subcontratadas por marcas como Nike, Gap y Adidas; los escándalos financieros de compañías como Enron, WorldCom, Xerox, Tyco y Andersen; las fallas en los neumáticos Bridgestone del vehículo Ford Explorer, la explosión de la planta

¹ Perdiguero [2003] y Lozano [1999] señalan que la eclosión del debate público sobre la RSE se produce desde los años setenta, bajo la propuesta formal de un acuerdo de coparticipación (*partnership*) entre las empresas y el gobierno para el progreso social.

² En palabras de Beck [citado en Perdiguero, 2003] la empresa funciona como un semiestado, por su capacidad de influencia y decisión en esferas que antes estaban reservados al Estado: creación y pérdida de empleos, decisiones de inversión y desinversión, despidos masivos, desarrollo de líneas de investigación e incluso cooperación con estados en conflictos diversos. La influencia de algunas empresas en el mundo de hoy supera la de los gobiernos de muchos países: 29 de las 100 mayores empresas son multinacionales, y sólo cinco estados tienen ingresos superiores a las nueve primeras empresas multinacionales; además, las 500 empresas más grandes del mundo acaparan 25% del volumen económico del planeta, aun cuando sólo emplean a 0.05% de la población mundial [Mullet, 2007].

química de Bhopal en India, el derrame de petróleo del carguero Exxon Valdez en Alaska y la resistencia de las firmas farmacéuticas a la producción de genéricos contra el Sida, entre otros.

Esos escándalos, considerados como de naturaleza sistémica, dieron origen a intensas campañas de denuncia, donde la sociedad ha desempeñado un papel cada vez más relevante, pues ha pasado del rechazo y la denuncia, a un nuevo escenario de relaciones mucho más complejas de conflicto-cooperación: diálogo y negociación, *lobbying* y observadores en reuniones internacionales y labor educativa y de sensibilización de la sociedad. En el plano laboral, puede mencionarse la campaña que denunció el trato de esclavos en empresas subcontratadas por grandes marcas en países de Asia y América del Sur, que fue revelado en 1997 y 1998 en el día de acción en solidaridad con los trabajadores de Nike. Asimismo, desde grupos de derechos civiles se han presentado iniciativas de códigos de conducta aplicables en todos los países, incluso para los contratistas y subcontratistas. Si bien, los códigos son objeto de polémicas, porque se hallan autoimpuestos por las propias empresas y ellas deciden sobre su adopción, contenido y posible violación, sin duda las campañas de denuncia ofrecen un saldo positivo.³

En este contexto surge la propuesta de responsabilidad social empresarial. La iniciativa del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas (1999) es la referencia mundial por excelencia. Si bien no define de manera explícita la RSE, busca fomentar la “ciudadanía corporativa global”, mediante de un compromiso ético, voluntario y flexible, que concilie los intereses y

³ Por ejemplo, la campaña de denuncia contra Nike, que alcanzó su pico en 1997-1998. Comenzó en 1992, cuando Jeff Ballinger, activista estadounidense que trabajaba en Indonesia, publicó un informe sobre las condiciones en las fábricas subcontratadas en ese país. En ese sentido, Global Exchange y otras organizaciones bombardearon los medios con denuncias. En 1992, Nike implementó un código de conducta dedicado expresamente a los derechos laborales [McCawley, 2000]; aunque no siempre se respetó, como el caso de la maquiladora Kukdong en Atlixco, Puebla. Para mayor detalle de este caso, véase el trabajo de Blanca Velázquez, en esta obra.

procesos de la actividad empresarial, con los valores y demandas de la sociedad civil.

Específicamente, en materia laboral, desde su fundación en 1919, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha promulgado diversos convenios, acuerdos y declaraciones, que han sido retomados por las legislaciones laborales de diversos países y por los organismos internacionales que están promoviendo la RSE a nivel mundial.⁴ Por su parte, la Social Accountability International (SAI), es una organización internacional dedicada a desarrollar y promover normas socialmente responsables orientadas a mejorar las condiciones de trabajo, como la *Social Accountability 8000 Standard* (SA8000), de aplicación voluntaria y auditable por terceros, compuesta por normas laborales extraídas de las convenciones y recomendaciones de la OIT [SAI, 1997]; siendo en la actualidad reconocida como una de las más prestigiosas en temas de derechos laborales en el mundo.

El concepto global de RSE ha sido acogido por muchos gobiernos nacionales, diversas empresas y fundaciones y organizaciones de la sociedad civil (OSC) a nivel mundial, pero en la práctica la implementación todavía resulta limitada. Esto es así porque aún no se determina con claridad lo que debería comprender, así como los procesos de definición, evaluación y monitoreo. Tampoco se ha precisado si forma parte del derecho o parte de la ética, y por

⁴ Entre dichos documentos de la OIT se encuentran los siguientes: Convenciones 29 y 105 sobre trabajo forzado y esclavitud, Convención 87 sobre libertad de asociación, Convención 98 sobre derecho de negociación colectiva, Convenciones 100 y 111 sobre no discriminación laboral e igual remuneración para trabajadoras y trabajadores por trabajo de igual valor, Convención 135 sobre los representantes de los trabajadores, Convención 138 y Recomendación 146 sobre la edad mínima para trabajar, Convención 155 y Recomendación 164 sobre salud y seguridad en el trabajo, Convención 159 sobre rehabilitación vocacional y empleo de personas discapacitadas, Convención 177 sobre el trabajo en el hogar y Convención 182 sobre peores formas de trabajo infantil; además de la Declaración Tripartita sobre Empresas Multinacionales y Política Social (1977) y la Declaración de Principios y Derechos Fundamentales del Trabajo (1998), que integran lineamientos laborales promulgados previamente. Estos documentos han sido integrados en mayor o menor medida en las propuestas del Pacto Global de la ONU, las Directrices de la OCDE y el Libro Verde de la UE [SAI, 1997].

tanto, si sus principios deben ser adoptados o seguidos de manera voluntaria u obligatoria. Asimismo, tampoco se establecido si la RSE es sólo una fórmula de comercialización, de imagen o de relaciones públicas; o bien, las actividades que realizan las empresas son tan amplias y variadas, que en ocasiones se confunde la RSE con la filantropía corporativa. Finalmente, la responsabilidad entra en lo que es la competencia de profesionales distintos, y cada uno la ve con su propio lente [Mullet, 2007; Norero, 2000].

Es común que la RSE sea criticada bajo el argumento de que lo que en realidad persigue es evitar que el Estado adopte una regulación administrativa más estricta de las empresas y sus productos y servicios; incluso, hay opiniones que apuntan que algunas empresas empeoran las condiciones para sus empleados y consumidores y presionan a los gobiernos para que reformen las normativas laborales y medioambientales en beneficio de la industria. Asimismo, se ha dicho que hay suficientes incentivos económicos indirectos que invitan a la empresa a adherirse al movimiento y a adoptar políticas de RSE, por lo que es vista sólo como una estrategia comercial o un instrumento de los departamentos de relaciones públicas para presentar una cara amable de la empresa y sus productos.

En síntesis, las propuestas internacionales en materia de RSE coinciden en algunas dimensiones, así como en su carácter voluntario. En ese sentido, las iniciativas de responsabilidad son objeto de diversas críticas en relación con: la hegemonía de las empresas en torno a la definición del discurso y de las prácticas de RSE, así como los instrumentos de evaluación y certificación; la ausencia de mecanismos sociales de monitoreo y vigilancia, y la ausencia de sanciones. Alrededor del discurso priva una situación de desconfianza, pues la concepción y práctica de la RSE se traduce en filantropía y sólo se ve como una fórmula de comercialización o de relaciones públicas. En general, se trata de acciones aisladas y sumamente focalizadas que en su mayoría tienen un bajo efecto y no resuelven los problemas de raíz. Además, es común que la RSE sea señalada como un mecanismo para evitar que el Estado adopte una regulación administrativa más estricta de las empresas. La autorregulación de las empresas resulta insuficiente si no es acom-

pañada de la regulación pública y social, ya que la consecuencia práctica de la regulación (reglas obligatorias y jurídicamente exigibles) es que la violación de las normas por las empresas puede comportar la posibilidad de que las víctimas reclamen ante los tribunales de justicia, que condenen a las empresas infractoras y puedan exigir una indemnización por los daños y perjuicios causados.

Una vez esbozado un marco general de cómo se ha gestado el concepto de RSE desde las organizaciones internacionales, así como el estado actual del debate, en el siguiente apartado se presentan los avances registrados en México.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN MÉXICO: ORGANIZACIONES PROMOTORAS Y DISTINTIVOS VIGENTES

En este apartado se despliegan los desarrollos nacionales en materia de RSE; se presentan las organizaciones promotoras y los distintivos en México, tanto gubernamentales como privados. El énfasis se colocó en el Distintivo ESR[®] otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), porque en México es el reconocimiento emblemático en materia de responsabilidad social, y es otorgado por organizaciones no gubernamentales vinculadas a los más importantes gremios empresariales del país.

Como preludio, cabe esbozar una imagen de la cultura empresarial en México, para contextualizar y entender las prácticas de RSE que se promueven en nuestro país. Mauricio González señala que en México los directivos de las empresas consideran a la compañía como un patrimonio privativo de un apellido, susceptible de ser explotado de la manera más conveniente para los accionistas, atada al sistema de clases imperante en México [González Lara, 2008]. Asimismo, Young califica como sumamente jerárquica la estructura empresarial del país, donde las distinciones entre grupos es importante y la movilidad ascendente en la sociedad gira en torno a convertirse en un patrón, para ejercer facultades discrecionales. A los empleados se les trata de forma paternalista y son bajas las expectativas respecto a su desempeño y producti-

vidad. La propiedad está concentrada y se reitera que se prefiere la de tipo familiar. A los consumidores se les trata como un mal necesario. Hay poco respeto por la comunidad o las necesidades de la sociedad civil, salvo cuando al propietario se le da un cargo de liderazgo público [Young, 2006].

No obstante la descripción arriba presentada, muchas empresas desde hace tiempo realizan prácticas de filantropía corporativa –acciones que muchas veces se confunden con RSE–,⁵ pero es a partir de la década de los noventa que la RSE comenzó a ser promovida en el país. En el cuadro 1 se presenta una síntesis de los promotores y las principales iniciativas de RSE en México, tanto del sector público como del privado, pero como ya se señaló, el acento se coloca en Cemefi y el Distintivo ESR®.

El Cemefi es una organización civil fundada en 1988 con el objetivo de promover la cultura filantrópica y la responsabilidad social en el país. Está integrado por 644 organizaciones y respaldada por la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliarSE), conformada en 2001⁶ [Cemefi, 2008]. A partir de 2001, el Cemefi y AliarSE comenzaron a otorgar el Distintivo ESR®, que teóricamente reconoce a las empresas (públicas y privadas) ante sus grupos de interés o *stakeholders*. El número de reconocimientos se ha incrementado progresivamente, como se evidencia en el cuadro 2.

⁵ Carrillo, Layton y Tapia [2008] hablan de una filantropía “a la mexicana”, la cual es entendida como donaciones de “los ricos” hacia “los pobres” y caracterizada por un fuerte espíritu de solidaridad, con elementos de prácticas avanzadas en el tema, realizadas de manera aislada y a la sombra de la informalidad.

⁶ Integrada por: Administración por Valores (Aval), Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), Consejo Coordinador Empresarial (CCE), Cemefi, Confederación USEM e Impulsa (antes Desarrollo Empresarial Mexicano). En 2002 se integró la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (Concamin). Actualmente está integrada por: Cámara de Comercio, Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción, Caux Round Table Mexico, Cemefi, Canacindra, Canaco, Concamin, Confederación USEM, CCE, Compite, Coparmex, Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco (CCIJ), Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), IMPULSA (Junior Achievement México) y Global Compact.

CUADRO 1. AVANCES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN MÉXICO

Reconocimiento	Temática	Evaluador	Vigencia (años)	Cobertura
Industria Limpia (1992)	Medioambiente y cumplimiento de la normatividad vigente	Profepa promueve y supervisa	2	1992-2006: 4 850 empresas
Excellencia Ambiental (2001)	Medioambiente y liderazgo	Profepa-Semarnat	2	2003-2004: 65 empresas
Modelo de Equidad de Género (2003)	Incorporación de políticas de equidad de género	Inmujeres	2	2003: 14 organizaciones 2008: 134 organizaciones
Empresa Incluyente (2005)	Inclusión laboral de grupos vulnerables	Comité Dictaminador y Operativo. STPS	3	2005: 96 empresas 2007: 389 empresas
Distintivo ESR® (2001)	RSE 120 indicadores y 4 ámbitos temáticos	Comité mixto: Aliarse y Cemefi	1	2001: 17 empresas 2008: 282 empresas
Pacto Mundial (2005)	RSE	Autoevaluación RcoP	2	2005: 472 organizaciones 2008: 371 organizaciones
Las Mejores Empresas para Trabajar (2003)	Entorno laboral	Great Place to Work Institute	1	Ranking 2003-2008
Norma SA8000	RSE y condiciones laborales	SAI	?	2008: 1 779 empresas en el mundo. En México, 1.
Índice Mexicano de Reputación Empresarial (IMRE)	RSE, percepción y reputación empresarial	Transparencia Internacional y Mitofsky	1	2002 y 2004
Premio CLARES (2007)	Promoción de la RSE	CLARES	1	2007-2008: 10 organismos públicos y privados

Fuente: Elaboración propia con base en Roldós [2008a] y Tapia *et al.* [2007].

CUADRO 2. EMPRESAS CON DISTINTIVO ESR[®], DE 2001 A 2008

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
17	28	41	61	84	124	174	282*

* Cuatro en Latinoamérica.
Fuente: Cemefi [2007 y 2008].

El Cemefi y Aliarse señalan que la implementación de la RSE implica actividades de medición y reporte de sus efectos, por lo que exige de la empresa, la rendición de cuentas y transparencia [Cemefi-Aliarse, 2006]. Si bien los criterios de evaluación, así como la lista de las empresas que han obtenido el distintivo, pueden consultarse en la página electrónica del Cemefi, la información que se evalúa y los resultados son confidenciales.

En ese sentido se expresan algunas críticas. Se argumenta que el proceso de selección resulta poco transparente y que se trata de reconocimientos entre empresas, las cuales diseñan los criterios que deben cumplirse en materia de RSE; además, se carece de un jurado calificador que garantice decisiones imparciales [Tapia *et al.*, 2007]. Esta crítica es recurrente, e incluso se da entre algunos de sus miembros, al señalar que el Cemefi es una organización social que para subsistir recibe donativos de las empresas que evalúa, como señala Roberto Delgado del Centro Latinoamericano de Responsabilidad Social: “Cemefi se desempeña como juez y parte” [citado en González Lara, 2008].

Tampoco hay monitoreo, pues no se corrobora en campo que la información presentada corresponda con la realidad. Una vez que el Cemefi anuncia a las empresas que obtuvieron el sello, es común que éstas se ufanen del reconocimiento y le anuncien al mundo su compromiso con la RSE, aunque el distintivo en realidad no implica una certificación⁷ de lo que resulta socialmente

⁷ La certificación implica un procedimiento por el cual se asegura que un producto, proceso, sistema o servicio, se ajusta a las normas, lineamientos o recomendaciones de organismos dedicados a la normalización nacionales o internacionales, véase la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, 1992 [DOF,

responsable, como lo indica el mismo director de RSE del Cemefi, Juan Felipe Cajiga: "...reconocemos que no necesariamente las empresas que tienen el distintivo son las ESR en México" [citado en González Lara, 2008].

Recapitulando, la RSE comenzó a ser implementada en México a partir de la década de los noventa, proceso en el cual el Cemefi ha desempeñado una función muy relevante. Su importancia radica, por un lado, en que es una organización impulsada por los gremios empresariales más importantes del país, y por otro, por el hecho de que es la encargada de otorgar el Distintivo ESR®. No obstante los avances, el número de empresas con tal reconocimiento aún es minoritario y está enfocado en las grandes compañías nacionales y trasnacionales. Esto en parte es así, por falta de interés de las empresas, porque todavía prevalece una cultura empresarial estrecha y porque implica altos costos.

El manejo privado de la información y los procesos cerrados de evaluación para otorgar las certificaciones y distinciones, no permite conocer la pertinencia y profundidad de los mismos. En el caso del Distintivo ESR®, las empresas diseñan los criterios que deben cumplirse en materia de responsabilidad social y se carece de un jurado evaluador que garantice decisiones imparciales. Tampoco hay monitoreo, pues no se constata la veracidad de la información presentada. Además, el reconocimiento en realidad no implica una certificación de lo que resulta socialmente responsable. En ese sentido, despierta mucha suspicacia el hecho de que empresas que incluso en países desarrollados han sido señaladas por conductas inadecuadas con sus proveedores y trabajadores, como es el caso de Walmart, cuenten con un sinnúmero de reconocimientos en México.⁸ Esto refuerza la desconfianza que la sociedad civil tiene en relación con las prácticas y evaluaciones de responsabilidad social empresarial.

1992]; en tanto que un distintivo no implica que dicho bien, servicio o proceso se ajuste a normas, es más un mecanismo para dar fama o reputación [Real Academia Española, 2001].

⁸ Distintivo ESR® desde 2001, Modelo de Equidad de Género de Inmujeres, Directrices G3 del Global Reporting Initiative desde 2008 y Premio CLARES a la responsabilidad social 2008.

Asimismo, persiste la confusión en la comunidad empresarial mexicana entre filantropía y responsabilidad social empresarial. Muchas de las actividades promovidas pertenecen más a la esfera de la primera que a la de responsabilidad, ya que se trata de donaciones o acciones aisladas, puntuales y discrecionales. Predomina la idea de que la RSE comienza y termina en actos de caridad que se ven como escaparates para hacer relaciones públicas.

En el siguiente apartado se presentan las percepciones que los distintos actores entrevistados tienen sobre la RSE, ideas que en buena medida coinciden, como se verá más adelante, al señalar que las propuestas de RSE, en específico la del Distintivo ESR[®], no contribuyen a mejorar las condiciones de los trabajadores, dado que se trata de una iniciativa voluntaria, de autorregulación, sin posibilidad de monitoreo independiente y sin capacidad de sanción. No obstante, reconocen que puede funcionar como un instrumento de negociación y presión, para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores.

PERCEPCIONES SOCIALES SOBRE LAS IMPLICACIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN MÉXICO

Se entiende por percepción la imagen que un sujeto o grupo social tiene de la realidad social en función de su posición, de las funciones que desempeña y de los roles que representa, lo que mediatiza su experiencia y su conducta [González Llamas, 2004]; es la valoración que los actores hacen de una determinada situación social y de sus posibilidades en ella. En este caso, interesa conocer las percepciones que representantes de organizaciones de la sociedad civil, del sector sindical, de la academia, de instituciones gubernamentales y del sector empresarial, tienen de la RSE y de sus potencialidades como un modelo de gestión para detonar cambios cualitativos en las relaciones laborales, frente a condiciones de creciente flexibilización del trabajo. Para esto se entrevistaron a representantes de las siguientes OSC (cuadro 3).

Las percepciones se analizaron bajo seis ejes temáticos: a) definición del concepto RSE, b) causas de la emergencia del discurso

de la RSE, c) criterios o elementos que comprende la RSE, d) importancia de las certificaciones o reconocimientos y características de las evaluaciones, e) carácter voluntario o regulado de la RSE, y f) implicaciones de la RSE en materia laboral.

La RSE en México: ¿oportunidad para los trabajadores y la sociedad civil o imagen y mercadotecnia de las empresas?

Para la mayoría de los entrevistados la RSE representa un discurso que en México aún carece de contenido y de visión homogénea. Alternativas y Capacidades, señala que se trata de un lenguaje importado que no se ajusta a la realidad mexicana. Por su parte Red Puentes considera que se trata de un concepto que ha sido “pervertido” o monopolizado por el sector empresarial. Tanto el FAT, el sindicato de VW, la OIT, y el sector académico (Flacso) califican la RSE como un buen ejercicio de relaciones públicas para mejorar la reputación de las empresas –principalmente las multinacionales–, como una manera de ganar legitimación, un discurso adquirido con un enfoque de mercadotecnia social para mejorar su imagen, lo que ha favorecido la “comercialización” del término. Además, el sector sindical (VW, FAT) afirma que es común que se confunda filantropía con responsabilidad social empresarial.

No obstante, la RSE también es señalada como una oportunidad que puede ser aprovechada por los trabajadores, sus representantes y, en general, por las organizaciones de la sociedad civil; aunque Alternativas y Capacidades menciona que se trata de un discurso que no comparten los sindicatos, y al margen agrega que se presenta cierta molestia desde estas organizaciones debido a la creciente intervención de las OSC en el ámbito laboral y por la manera en que estas últimas negocian con las empresas. Por su parte, representantes sindicales de VW y la OIT indican que puede funcionar como un mecanismo para que los sindicatos exijan a los empresarios, hablando el mismo idioma y en condiciones iguales.

Por ejemplo, el CAT señala que en los códigos de conducta o de ética se exponen los principios o condiciones mínimas laborales que las empresas multinacionales deben cumplir, los cuales son

CUADRO 3. ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS

Sector social

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

Alianza internacional constituida en 2003 por organizaciones sociales de América Latina y Europa para promover el desarrollo de los conceptos e instrumentos de RSE en América Latina desde la perspectiva de la sociedad civil. Red Puentes México está formada por nueve OSC del país que persiguen esos objetivos. Actualmente busca reformular la organización, a fin de trabajar más allá de la visión empresarial de RSE.

Alternativas y Capacidades, A.C. (<http://www.alternativasociales.org/esp/index.php>)

OSC que busca contribuir al desarrollo social por medio de la formación de recursos humanos, la investigación de temas sociales y el fortalecimiento institucional de los actores dedicados a la política social. Esta organización realizó un profundo estudio sobre la RSE, asimismo ha trabajado el tema de la filantropía corporativa.

Centro de Apoyo al Trabajador, A.C. (CAT, Puebla) (<http://www.catpuebla.org/>)

Fundado en diciembre de 2000 y constituida como asociación civil en mayo de 2001. El objetivo principal de la organización es dar acompañamiento a las demandas de los trabajadores para promover la vigencia y la defensa de los derechos humanos laborales. Dos casos emblemáticos que han acompañado han sido el de las maquiladoras textiles en Atlixco, Puebla: Kukdong (hoy Mexmode) (2001), y Matamoros Garment (2003) en Izúcar.

Frente Auténtico del Trabajo (FAT) (<http://www.fatmexico.org/>)

Organización nacional de trabajadores creado en 1960, promovido por el Secretariado Social Mexicano y la Confederación Latino Americana de Sindicalistas Cristianos (CLASC), como una opción de sindicalismo independiente que busca la libertad y la democracia sindical. El FAT desarrolla actividades de asesoría, formación y organización con diversas asociaciones constituidas por trabajadores.

<i>Sector sindical</i>
Sindicato Nacional de la Volkswagen (vw) Puebla
<i>Organizaciones internacionales</i>
Organización Internacional del Trabajo (oit) (http://www.ilo.org/global/About_the_ilo/lang-es/index.htm) Fundada en 1919, es la única agencia de carácter tripartito de las Naciones Unidas, ya que reúne representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores para la realización conjunta de políticas y programas. Es la institución mundial responsable de la elaboración y supervisión de las Normas Internacionales del Trabajo y principal promotora del trabajo decente.
<i>Sector público nacional</i>
Secretaría del Trabajo y Previsión Social (stps), Dirección General de Equidad y Género adscrita a la Subsecretaría de Desarrollo Humano para el Trabajo Productivo.
<i>Sector académico</i>
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso).
<i>Sector empresarial</i>
Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). Sociedad Cooperativa de Trabajadores de Pascual.

Fuente: Elaboración propia.

mundialmente reconocidos, y en muchos casos se convierten en un instrumento de presión, incluso desde los consumidores. De ahí que dichos códigos representen una oportunidad de los trabajadores para establecer alianzas con los consumidores y exigir un comportamiento responsable por parte de las empresas. En ese sentido resulta ilustrativa la experiencia de la textilera Kukdong (hoy Mexmode) en Atlixco, Puebla.⁹ En el caso de las empresas Sealed Power Autopartes y Zinc y sus Derivados, pertenecientes al sector automotriz, se establecieron relaciones de negociación y diálogo entre empresas y sindicatos, como “un matrimonio de conveniencia mutua” [Atilano, s/f].

Regresando al significado de la RSE, para el Cemefi implica cumplir con las funciones históricas de la empresa: desarrollar personas mediante la relación inversión-trabajo. Lo que se busca es entregar el valor agregado que le corresponde a cada uno de los actores: clientes, proveedores y trabajadores. Para la Cooperativa Pascual, un comportamiento responsable de las empresas se traduce en el mantenimiento de fuentes de trabajo estables.

Red Puentes manifiesta que la RSE tiene que ver con un modo de gestión empresarial que coloca a la ética en el centro, que no reviste transformaciones profundas pero que es señalado como un instrumento para modificar el comportamiento de las empresas. Como un medio, más que un fin, del que las OSC pueden echar mano, y en complemento con otras herramientas (por ejemplo, las movilizaciones), incidir en las decisiones de las empresas.

Así pues, la RSE es un discurso y una práctica que en México y el mundo aún está en construcción, lo que ha polarizado las percepciones: desde la total desconfianza, hasta las que tienen tímidas expectativas; además, las actividades desarrolladas muchas veces se califican de RSE, cuando en realidad se trata de filantropía. Más allá de las opiniones negativas, prevalece la idea de que se trata de una iniciativa monopolizada por las empresas, que no implica verdaderos comportamientos empresariales responsables, si no hay presión desde los movimientos sociales y desde la regulación estatal; idea que se ampliará en el apartado donde se exponen las

⁹ Para mayores detalles, véase el trabajo de Blanca Velázquez, en esta obra.

percepciones sobre las limitaciones de la autorregulación empresarial.

Emergencia del discurso de RSE: desprestigio de las empresas y presión desde las organizaciones de la sociedad civil y los clientes

El contexto identificado donde eclosiona el discurso de la RSE coincide con las ideas presentadas en el primer apartado de este trabajo: cadenas productivas globales, debilitamiento del Estado y presión social ante los modos imperantes de generar y distribuir la riqueza caracterizados por la precarización laboral, el incremento de la pobreza y la degradación del medioambiente. En lo que concierne a la dimensión laboral, se apunta que la flexibilización en realidad ha implicado una precarización en las condiciones de vida y laborales de los trabajadores.

El CAT señala que prácticas como los contratos de protección, que anulan las libertades de asociación, los trabajadores polivalentes, que implica la intensificación del trabajo, así como los “bancos de horas”, son instrumentos que las empresas han utilizado para incrementar la competitividad y mantener sus márgenes de ganancia a costa de anular derechos laborales, principalmente en las empresas subcontratadas. Además, muchas marcas o empresas se retiran cuando atraviesan por una situación de desprestigio, en situaciones en las que estas últimas deberían reparar los daños. Por su parte, Alternativas y Capacidades menciona que en el caso de México y los países de América Latina, la RSE surge por el predominio de una crisis de legitimidad de los gobiernos, las marcas y las empresas, y por presión desde las OSC, sobre todo las internacionales. Para el FAT y Alternativas y Capacidades, la incidencia de la acción y movilización en los países europeos es considerada fundamental.

En relación con los desarrollos teórico-conceptuales vinculados con la RSE, Red Puentes identifica dos vertientes importantes: la estadounidense, que pone el énfasis en la filantropía y la buena voluntad; y la europea, que destaca la ética y la responsabilidad. Se considera que en América Latina y México no

hay una definición clara al respecto pero, al parecer, predomina la primera.

El CAT señala la presión desde las organizaciones de consumidores como un elemento adicional que ha contribuido a la emergencia de la RSE; en tanto que la OIT agrega el papel de los medios de comunicación.

Se tiene pues un reconocimiento de que la RSE es una iniciativa que surge a partir del desprestigio de las grandes empresas, relacionado con movimientos sociales internacionales y con los medios de comunicación que señalaron sus malas conductas; sin embargo, las manifestaciones de la RSE en México y América Latina se asocia más con la importación del discurso —principalmente desde las empresas—, así como con la movilización social, pero desde las OSC y los consumidores extranjeros.

*Dimensiones de la RSE: medioambiente
y aspectos laborales como las grandes debilidades*

En general, los actores coinciden en que las cinco dimensiones consideradas en el Pacto Mundial: derechos humanos, condiciones laborales, medioambiente, transparencia y anticorrupción, son adecuadas. Red Puentes agrega la rentabilidad económica; señala que aunque se soslaya, debe mencionarse de manera explícita. Asimismo, el FAT identifica las Líneas Directrices de la OCDE y las Declaraciones de la OIT, como documentos internacionales donde se incluyen aspectos importantes en materia de responsabilidad social empresarial. Por su parte, la OIT amplió el panorama al enunciar la Declaración Tripartita y sus elementos: diálogo social, derechos laborales, gerencia de empleo, seguridad y derechos fundamentales.

Red Puentes afirma que las condiciones laborales y el medioambiente son dos de los aspectos más relevantes, sin embargo, en la realidad reciben un tratamiento superficial ya que muchas de las empresas que son distinguidas como socialmente responsables, sólo realizan medidas de carácter paliativo: atienden síntomas más que causas.

Se señala que en el ámbito laboral se enfatizan las actividades de capacitación como medidas de RSE, pero se dejan de lado

asuntos de fondo como la libertad de asociación. El CAT y el FAT manejan una lista de los aspectos laborales que deberían ser centrales en materia de RSE: buen trato, salarios justos, seguridad e higiene, adiestramiento, mejores condiciones de trabajo, combate al trabajo infantil y a la discriminación, y, lo principal, libertad de organización; además, esas dos organizaciones aseguran que los derechos laborales deberían ser considerados como parte de los derechos humanos (derechos humanos laborales), en tanto que la señalada sustentabilidad ambiental, Red Puentes indica que debe ser garantizada en toda la cadena de valor.

Las relaciones con los *stakeholders*, primarios y secundarios, la vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo, así como la transparencia en la conducción de las empresas, son también identificados como temas importantes.

Certificaciones y distinciones: hegemonía de las empresas en la definición de los conceptos, instrumentos, certificación y difusión

El Distintivo ESR[®], otorgado por el Cemefi, es el más emblemático y reconocido en México, el cual como ya se señaló, es de carácter voluntario. Además, en 2009 se lanzó la ISO 26000, un estándar de RSE que tampoco tiene calidad regulatoria o de uso contractual, sin embargo, se espera que se convierta en el referente internacional.

En relación con el sello ESR, ya se señaló que hay algunas observaciones sobre la manera como se otorga, las cuales son compartidas por la mayoría de los entrevistados. Desde el punto de vista del Cemefi, el distintivo es considerado como un instrumento para incentivar a los empresarios a adoptar prácticas de RSE y, mediante la interacción, retroalimentar los indicadores incluidos en la evaluación de las prácticas empresariales; no obstante, la mayoría de los entrevistados opina que es más un mecanismo de comercialización del término, de imagen y propaganda para las empresas, y de “mercadotecnia del discurso”. Como ya se comentó, el hecho de que una empresa cuente con el distintivo, no implica que asuma un comportamiento en verdad responsable.

Alternativas y Capacidades señala como “sensatos” los criterios para el diagnóstico utilizados por el Cemefi; además, asegura que la metodología de evaluación reúne las recomendaciones de los organismos internacionales. Asimismo, la OIT reconoce la calidad moral y experiencia del Cemefi para otorgar el sello, pero identifica un problema de transparencia, pues no se sabe “qué tan real es lo que reportan”, por lo que el proceso resulta muy cuestionable ya que la información es privada y confidencial. En este último aspecto coinciden casi todos los entrevistados; excepto el Cemefi, que argumenta que la política de confidencialidad es necesaria, dadas las características de la información que presentan las empresas.

Así, la transparencia es considerada como un requisito totalmente indispensable para la credibilidad. Alternativas y Capacidades asegura que la sociedad civil percibe que estos reconocimientos son “premios entre empresas”, dado que no hay una parte independiente que evalúe; hecho que refuerza la idea de que “el monitoreo es una simulación”, como señala la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Estos factores provocan que la RSE sea vista con desconfianza, y de acuerdo con las percepciones del FAT y del sindicato de la VW, aunque pueda haber disposición de algunas empresas al diálogo, los sindicatos y organizaciones de la sociedad civil no se involucran demasiado.

Red Puentes asegura que los asuntos o dimensiones de la RSE son cuestiones de suma importancia, que no se deben dejar sólo a las empresas; por tanto, el consenso es casi absoluto sobre la necesidad de que en los procesos de certificación haya una participación más activa de las OSC y de los sindicatos; sobre todo en la parte del monitoreo. Se propone que se analice el concepto “desnudar el discurso” y que se fomenten los diálogos multiactorales en la materia; además de promover el monitoreo y la evaluación ciudadana, impulsar auditorías o certificaciones desde la sociedad civil, generar espacios para reconocer las prácticas y políticas de RSE, denunciar aquellas que contravengan esos principios, e investigar al respecto (“mucho discurso, poca investigación”).

*RSE: más allá de la voluntariedad e importancia
de la regulación estatal y social*

La mayoría de los entrevistados coinciden en que la RSE no puede ni debe sustituir el marco regulatorio ni las facultades del Estado: regulación y vigilancia. No obstante, desde el Cemefi se argumenta que la estructura jurídica mexicana “está hecha para la corrupción y resulta obsoleta”. Red Puentes asegura que resulta loable reconocer la labor de los empresarios con ética, en específico la de aquellos que van más allá de las obligaciones detalladas en los marcos regulatorios y se rigen por una ética de la responsabilidad no sólo contemporánea (pasajera), sino del porvenir (sustentabilidad); pero, la RSE asumida como un compromiso voluntario, no asegura que se respeten y mejoren las condiciones laborales, pues, de acuerdo con las percepciones en la Flacso y el FAT, si no hay sanciones, “no sirve de nada”. La OIT insinuó que no se puede pecar de ingenuo; así, es indispensable contar con instrumentos de sanción para las empresas que incurran en comportamientos irresponsables.

Específicamente en materia laboral, los entrevistados identificaron algunos elementos más, considerados como cruciales, que podrían darle contenido a la propuesta de responsabilidad social empresarial. Alternativas y Capacidades señala la necesidad de regulación civil y gubernamental como expresiones de responsabilidad desde la sociedad y el Estado; mientras que por parte de la OIT, el FAT y la Flacso, se menciona la importancia de sindicatos fuertes y democráticos.

Alternativas y Capacidades y Red Puentes indican que la sociedad debe exigir que se cumplan los derechos básicos de los hombres y los trabajadores, mediante la presión-movilización social, no sólo con las empresas, sino también con el Estado. Además, señalan que es necesario recuperar las funciones del Estado, definir y fortalecer con claridad su función como proveedor y regulador, más que como certificador. La Flacso agrega que es importante diseñar otro tipo de políticas públicas, de manera que se promuevan empleos de mayor valor agregado. Asimismo, desde la STPS se reflexiona acerca de la necesidad de articular esfuerzos en

sus distintos niveles y sectores (coordinación interinstitucional). Por ejemplo, para fortalecer la inspección se puede promover una mayor concurrencia de las entidades locales, ante la distribución actual de facultades: seguridad e higiene en el ámbito federal y condiciones laborales en el local.

Al mismo tiempo, la mayoría de los entrevistados señalan que los sindicatos tienen que fortalecer y transparentar su trabajo y deben ser dotados de mayor representatividad para que tengan mayor fuerza y capacidad de negociación. Estas organizaciones deben reflejar los intereses de los trabajadores, en contraste con los sindicatos oficiales que están muy desacreditados e identificados como medios de vida de los dirigentes, o para alcanzar puestos políticos. El sindicato de la VW añade que se debe cambiar el estilo de las relaciones laborales donde predomina la subordinación y la imposición de medidas desde las gerencias; además, los sindicatos deben vincularse con la sociedad.

Por su parte, Alternativas y Capacidades menciona que es importante superar la percepción de que las organizaciones de denuncia se han convertido en consultoras de las empresas y que las OSC relacionadas con el tema tengan visión, especialistas y no dependan del financiamiento internacional. Es necesario tender puentes para reducir la desconfianza.

En síntesis, lo que se propone es una participación más activa de todos los actores: promover diálogos multiactorales y construir espacios sociales tripartitos. Sindicatos con fuerza, con influencia en las decisiones (inversiones) y con capacidad de vigilar; gobiernos que regulen y empresas con buenas prácticas nacionalistas, son identificados como la fórmula de éxito que impera en algunos países europeos.

*Implicaciones de la RSE en materia laboral:
paliativo frente a una disminución creciente
de los derechos de los trabajadores*

Según Red Puentes, la RSE en materia laboral es considerada como uno de los aspectos más débiles. Se piensa en estándares más allá de la legislación; sin embargo, la mayoría de los entrevistados reco-

nocen que en México no se respetan ni los mínimos establecidos. Las leyes están pero no se cumplen, y la Ley Federal del Trabajo es un buen estándar; sin embargo, el Estado no es buen regulador, ni garante del bienestar social. El hecho de que el gobierno certifique (Empresa Incluyente, Modelo de Equidad de Género), es interpretado como una distracción que lo aleja de una de sus funciones principales: regular, de acuerdo con la percepción de Alternativas y Capacidades. Al mismo tiempo, entre las empresas aún priva el cabildeo para incidir en la regulación y las leyes, de manera que les resulten favorables. En el Cemefi se piensa que en un país con tantas desigualdades, se tendría que esperar que por lo menos se cumpliera con las reglas mínimas y se respetara el Estado de Derecho.

Red Puentes comenta que además prevalece la diferenciación entre las matrices de las grandes empresas en los países desarrollados y las filiales en nuestros países, que es considerado como un asunto natural, lo que, aunado al clima laboral crecientemente incierto, ha llevado a los gobiernos, empresas y trabajadores a señalar que “es preferible ser explotado que ser excluido”. Asimismo, señala que muchas de las inversiones internacionales en realidad no implican una nueva fuente de empleo y riqueza, pues gran parte de las mismas se destinan a la adquisición de empresas previamente establecidas, y en las que aplican medidas que inciden de manera negativa en los trabajadores.

Desde el sector sindical se afirma que en México aún predomina el trabajo subordinado y se fomenta poco el desarrollo personal y la participación de los trabajadores en los procesos de planeación y organización. A pesar de los proyectos diseñados para mejorar la gestión, los trabajadores no se comprometen con los proyectos de las gerencias, pues argumentan que se trata de imposiciones de gerencias cerradas.

Por otra parte, los trabajadores de las empresas involucradas en la cadena productiva (proveedoras) muchas veces no cuentan con ningún tipo de protección: no permiten la libre asociación, se emprenden acciones de represión, contratan menores, realizan despidos injustificados, entre otras cuestiones. Así, se asume que se deben exigir condiciones mínimas en toda la cadena de proveedores (subcontratación).

En ese sentido, la OIT sugiere que se promueva un primer acercamiento con las empresas subcontratadas y se reconozcan las presiones que enfrentan; también se recomienda realizar acciones encaminadas a orientar a los proveedores, más que sancionarlos. El sindicato de la VW señala que se deben promover acuerdos o sistemas de productividad que impliquen beneficios, tanto para las empresas como para los trabajadores, pues la percepción es que las negociaciones se inclinan a favor de la empresa y los incrementos de productividad son mayores a los incrementos salariales.

No obstante, Alternativas y Capacidades, la OIT y Red Puentes reconocen que hay una mayor sensibilidad de las empresas, aun cuando sea sólo por un asunto de imagen; la OIT considera que se registra una tendencia al mejoramiento de las condiciones laborales; en tanto que desde la perspectiva de la Flacso se señala que la RSE puede funcionar como un complemento, pero nunca como una salida; en consecuencia, si el Estado no asume su función reguladora y promotora, las acciones voluntarias desde las empresas tendrán una influencia menor.

Por lo demás, todos los entrevistados reconocen que los convenios internacionales y el discurso mismo de la RSE, son señalados como una excelente herramienta de negociación y presión para establecer el diálogo entre sindicatos y empresas. Como una condición previa, los trabajadores deberían exigir que sus sindicatos sean democráticos, para que puedan negociar en términos favorables y defender los *diez derechos humanos laborales* identificados por el CAT: empleo estable, salario suficiente, condiciones satisfactorias de trabajo, libertad sindical, derecho a huelga, contratación colectiva, equidad de género, prohibición al trabajo de menores, irrevocabilidad de los derechos adquiridos, y justicia laboral pronta y expedita.

Según el CAT y el sindicato de VW, los acuerdos marco y los códigos de conducta son reconocidos como un instrumento para proteger a los trabajadores; son pactos entre accionistas, marcas y organizaciones que buscan garantizar que se respeten los derechos humanos y laborales en toda la cadena de valor, y que pueden funcionar como un sistema de contrapesos al poder hegemónico de las empresas. Pero más allá de los documentos formales, es

necesario tejer alianzas entre sindicatos, consumidores y OSC para hacerlos efectivos. En ese sentido, la experiencia de la maquiladora coreana Kukdong (hoy Mexmode) en Atlixco, Puebla, que manufacturaba ropa para marcas como Nike y Reebok, resulta relevante. Como señala el CAT, a pesar de que desde 1992 Nike contaba con un código de conducta, en 2001 los trabajadores, mayoritariamente mujeres, se declararon en huelga por diversas violaciones laborales. Organizaron paros de labores que contaron, primero, con el apoyo de los consumidores (Estudiantes Unidos Contra los Talleres de Explotación, USAS por sus siglas en inglés), así como el respaldo de redes internacionales y nacionales de defensa laboral (Worker Rights Consortium), lo que les permitió mejorar sus condiciones de trabajo y conformar un sindicato independiente. Rodríguez Garavito [2005] reconoce la importancia de estas alianzas multiactorales internacionales para fortalecer la capacidad de negociación de los trabajadores y la participación decisiva de los mismos en la formulación, aplicación y monitoreo de los códigos de conducta y otros estándares.

Sintetizando, las percepciones apuntan a que la RSE por sí sola no significa mejoras a favor de los trabajadores, menos en un contexto de flexibilización laboral. Sin un sistema de contrapesos, sindicatos democráticos, Estado fuerte con capacidad de regular y movimientos desde las OSC, nacionales e internacionales, las iniciativas voluntarias de las empresas tendrán un impacto en materia laboral prácticamente nulo.

CONCLUSIONES

La RSE es un conjunto de iniciativas de corte internacional que convoca a los diversos actores, entre ellos empresas transnacionales, gobiernos, sindicatos, organizaciones no gubernamentales y organismos multilaterales, a buscar soluciones a problemas como la pobreza, la desigualdad y el deterioro ambiental. Si bien, el concepto ha sido ampliamente aceptado, la implementación sigue más o menos baja. Se trata de un concepto que todavía no

recibe una definición aceptada por unanimidad. Primero, porque no se ha determinado si forma parte del derecho o de la ética, y relacionado con lo anterior, no está del todo claro si sus principios deben ser adoptados o seguidos de manera voluntaria u obligatoria; por otra parte, no hay una metodología única de evaluación de su puesta en práctica; las actividades que realizan las empresas son tan amplias y variadas que es difícil dar una definición omni-comprendiva y no se sabe si la RSE sólo se ve como una fórmula de comercialización, de imagen o de relaciones públicas. En ese sentido, es común que la RSE sea criticada argumentando que lo que se persigue con ella es evitar que el Estado adopte una regulación administrativa más estricta.

El Pacto Mundial es la iniciativa internacional más reconocida. Específicamente en materia laboral, desde su fundación en 1919, la OIT ha promulgado diversos convenios, acuerdos y declaraciones sobre normas laborales, que han sido retomados por las legislaciones laborales de diversos países y por los organismos internacionales que están promoviendo la RSE a nivel mundial. Asimismo, la SAI ha desarrollado la Norma SA8000, que es reconocida como una de las más prestigiosas en temas de derechos laborales a nivel mundial.

En el caso de México, las iniciativas de promoción de la RSE han tenido un creciente desarrollo desde la década de los noventa. La principal organización promotora en el país es el Cemefi, asociación civil conformada por diversas organizaciones empresariales, quien otorga el Distintivo ESR®.

Alrededor de este reconocimiento se han levantado diversas críticas sobre los procesos de definición y evaluación de la responsabilidad social empresarial. El manejo privado de la información no permite evaluar la pertinencia y profundidad de las diversas certificaciones actuales; asimismo, se señala que resulta incongruente que las empresas se evalúen entre sí, y por tanto, se comporten como “juez y parte”.

En relación con las percepciones que los distintos actores entrevistados tienen acerca de las potencialidades de la RSE para mitigar la precarización en materia laboral, la mayoría considera que en México la RSE es un discurso carente de contenido y de una

visión homogénea, con un lenguaje importado que no se ajusta a la realidad nacional, y que aún no ha permeado en la realidad y en las prácticas de las empresas, más allá de acciones filantrópicas o ejercicios de relaciones públicas. No obstante, la RSE también es señalada como una oportunidad que puede ser aprovechada por los trabajadores y sus representantes, y en general por las organizaciones de la sociedad civil.

La mayoría asegura que aunque en el discurso de la responsabilidad social en materia laboral se habla de cumplir con estándares más allá de la legislación, en el país no se respetan los mínimos establecidos, sobre todo en las empresas proveedoras a lo largo de la cadena de valor. Las leyes están, pero no se cumplen porque el Estado no es buen regulador, ni garante del bienestar social.

No obstante, se reconoce que la RSE puede funcionar como un complemento; para eso el Estado y la sociedad deben actuar como contrapesos, regular, exigir y crear expectativas. Los convenios internacionales y el discurso mismo de la RSE, son señalados como una excelente herramienta de negociación y presión para establecer el diálogo entre sindicatos y empresas. Los acuerdos marco también son reconocidos como un instrumento para proteger a los trabajadores. Estos son pactos entre accionistas, marcas, organizaciones que buscan garantizar que se respeten los derechos humanos y laborales en toda la cadena de valor, y que pueden funcionar como un sistema de contrapesos al poder hegemónico de las empresas. Así pues, se considera que la fórmula para combatir la precarización laboral debe contar con sindicatos representativos y fuertes, gobiernos con capacidad de regular y empresas con buenas prácticas nacionalistas.

BIBLIOGRAFÍA

Atilano Uriarte, María [s/f], “Responsabilidad social y democracia sindical”, *Testimonios*, México, FAT, México, <http://redpuentes.org/file/MexicoRSE_democracia_sindical.pdf>.

- Carrillo Collard, Patricia, Michael D. Layton y Mónica Tapia Álvarez [2008], “Filantropía corporativa a la mexicana”, *Foreign Affairs* en español, México, ITAM, 8(2), mayo.
- Cemefi [2008], “Convocan a todas las empresas a postularse y participar en el proceso de diagnóstico para alcanzar el Distintivo ESR. 9ª Edición”, <http://www.cemefi.org/esr/pdf/DISTINTIVO%20ESR/CONVOCATORIA_DISTINTIVO_2009.pdf>.
- ____ [2007], “El Cemefi y AliarSE entregaron el Distintivo ESR 2007 a 174 empresas”, <<http://www.cemefi.org/spanish/content/view/1175/64/>>.
- Cemefi-AliarSE [2006], *Fundamentos. Empresa Socialmente Responsable*, México, Cemefi.
- Diario Oficial de la Federación (DOF) [1992], Ley Federal sobre Metrología y Normalización, <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/130.pdf>>.
- González Lara, Mauricio [2008], *Responsabilidad social empresarial*, México, Grupo Editorial Norma.
- González Llamas, Andrés [2004], “Percepción social”, Octavio Uña Juárez y Alfredo Hernández Sánchez (direcs.), *Diccionario de sociología*, España, ESIC Editorial-Universidad Rey Juan Carlos.
- Inmujeres [2008], “Base final de empresas con Distintivo MEG”, <www.inmujeres.gob.mx/presidencia/programas/meg/distintivo.pdf>.
- Lozano, Joseph [1999], *Ética y empresa*, Madrid, Trotta.
- McCawley, Tom [2000], “Nike races for reputation”, *Financial Times*, 21 de diciembre.
- Mullet, Ramón [2007], *En buena compañía. La responsabilidad social de las empresas*, España, Random House Mondadori.
- Norero, Aldo [2000], *Responsabilidad social y relaciones públicas*, Lima, Universidad de San Martín de Porres.
- Perdiguero, Tomas G. [2003], *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global*, Barcelona, Anagrama.
- Real Academia Española [2001], *Diccionario de la Real Academia Española*, 22ª edición, <<http://drae.rae.es/>>.
- Rodríguez Garavito, César A. [2005], “Global governance and labor rights: codes of conduct and anti-sweatshop struggles in

global apparel factories in Mexico and Guatemala”, *Politics & Society*, 33(2): 203-233, junio.

Roldós Bucaram, Diana [2008a], “Sobre la RSE en México: organismos promotores, distintivos existentes y propuesta de elaboración de base de datos”, informe presentado en el marco del proyecto PAPIME: Tramas tecnológicas y relaciones laborales en empresas mexicanas.

_____ [2008b], “Sobre la responsabilidad social empresarial a nivel mundial: instituciones promotoras, directrices planteadas e implementación”, informe presentado en el marco del proyecto PAPIME: Tramas tecnológicas y relaciones laborales en empresas mexicanas.

Social Accountability International [1997], Responsabilidad Social 8000. *Norma SA8000*, Nueva York, SAI.

Tapia, Mónica, Francisco J. Morales Camarena y Beatriz Campillo [2007], “Reconociendo la dimensión pública de las empresas en México: discurso y prácticas de responsabilidad social”, presentado en el XXVII Congreso Internacional de la Asociación Latinoamericana de Sociología, del 5 al 8 de septiembre en Montreal, Canadá.

Young, Stephen [2006], *Capitalismo moral. Cómo reconciliar el interés privado con el bien público*, UIA, México (edición y traducción de la versión en inglés de 2003).



TERCERA PARTE

Responsabilidad social empresarial y relaciones laborales



MERCADOS LABORALES Y RESPONSABILIDAD
SOCIAL EMPRESARIAL EN LA HORTICULTURA
DE EXPORTACIÓN

*Boris Marañón Pimentel**

El objetivo de este artículo es discutir qué entienden las empresas por responsabilidad social en materia laboral y evaluar la utilidad de dicha propuesta para atenuar el manejo precario de la mano de obra en la horticultura de exportación mexicana. Se plantea como hipótesis que la incorporación por parte de las empresas de la responsabilidad social se fundamenta en la filantropía, con base en un procedimiento unilateral ya que su concepción, evaluación y ejecución no toma en cuenta a los trabajadores, y por tanto, no contribuye a disminuir la precarización. Sin embargo, esta iniciativa puede contribuir a mejorar las relaciones laborales si se construyen alianzas sociales internacionales, con instituciones de defensa de derechos laborales y de los consumidores, que presionen a los estados, a las empresas trasnacionales dueñas de marcas, y a sus proveedores para que se permita la sindicalización independiente y la negociación co-

* Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.

lectiva, de modo que los trabajadores puedan tener una efectiva capacidad de negociación.

En el caso específico de la horticultura de exportación, la responsabilidad social empresarial (RSE) ha contribuido a que un segmento reducido de empresas, con un importante apoyo financiero gubernamental, introduzca mejoras sustanciales en materia de vivienda, educación y salud en los campamentos en los que moran los jornaleros migrantes; mientras que los aspectos estrictamente laborales, salariales y contractuales no han registrado modificación alguna.

El texto está estructurado en cuatro apartados. En el primero se plantean algunas tendencias en materia de empleo en México para contextualizar el surgimiento de la propuesta; en el segundo se analiza la emergencia internacional de la RSE y sus alcances; en el tercero se presentan, primero, las características con las que esta iniciativa se impulsa en el país, y después, se analiza su efecto sobre las relaciones laborales en el sector hortícola exportador, un agrupamiento productivo caracterizado por sus altos niveles tecnológicos, su utilización de elevadas cantidades de mano de obra migrante e indígena y por su vinculación a mercados internacionales competitivos. Finalmente, en el cuarto, se presentan las conclusiones.

TENDENCIAS EN MATERIA DE EMPLEO EN MÉXICO: DESEMPLEO, SUBEMPLEO Y PRECARIZACIÓN

El análisis de la RSE debe ser realizado en términos históricos, es decir, al considerar las tendencias marcadas en el empleo, desempleo y subempleo por el patrón de acumulación vigente, y al mismo tiempo considerando el proceso de transnacionalización de las actividades productivas y las dificultades que se tienen desde los límites de los estados nacionales para establecer regulaciones a empresas que realizan actividades económicas que sobrepasan las fronteras geográficas.

En relación con el primer aspecto, desarrollado por Marañón y colaboradores [2008], es posible plantear que la creciente dificultad de segmentos importantes de trabajadores para encontrar trabajo asalariado, estable, bien remunerado y con prestaciones sociales básicas, se encuentra relacionada, por un lado, con procesos estructurales vinculados con el patrón de industrialización que privilegia la introducción de trabajo muerto sobre trabajo vivo y conduce a la marginalización de importantes sectores de trabajadores de las relaciones salariales y, por otro, con el cambio en las relaciones entre Estado y sociedad registradas desde fines de la década de los setenta y cristalizadas en políticas macroeconómicas neoliberales que han desregulado el mercado de trabajo y debilitado los logros en contenido de ciudadanía, es decir, en la promoción de los derechos sociales básicos. Por tanto, la marginalización de la mano de obra derivada de la tendencia a sustituirla por maquinaria y equipo, se ha profundizado a partir de los años ochenta tanto con la aplicación de la revolución informática y de las comunicaciones a los procesos productivos, como con las políticas desreguladoras del mercado de trabajo que han dejado a un lado la promoción de la solidaridad universal y la construcción de la ciudadanía.

En México, en los últimos cincuenta años, se puede apreciar la pérdida de importancia en materia laboral del sector agropecuario sin que se registrara –como contrapartida y como era esperado según la visión modernizadora predominante–, empleo suficiente en el sector secundario. La expansión del empleo se concentró sobre todo en el sector comercio y servicios. De 1960 a 2007, el peso en la generación de puestos de trabajo de la agricultura bajó de 54.2 a 13.5%, la participación de la manufactura creció levemente de 13.7 a 16.4% (aunque su punto más alto se ubicó a fines de los años setenta), en cambio, la contribución del sector terciario –comercio y servicios– creció de 22.9 a 60.1% de la población económicamente activa (cuadro 1).

En un periodo más corto, para el cual se cuenta con una serie de datos homogénea y comparable, es posible corroborar las tendencias anteriores. Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), entre 1995 y 2008 la población ocupada

CUADRO 1. POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA) POR GRANDES SECTORES DE ACTIVIDAD

<i>Sector de actividad</i>	<i>1960</i>	<i>2007</i>
Miles de personas	11 332	42 906
Total (%)	100.0	100.0
Agropecuaria	54.2	13.5
Extractiva y electricidad	1.3	0.9
Manufactura	13.7	16.4
Construcción	3.6	8.4
Comercio y servicios	22.9	60.1
Otros y no especificado	4.2	0.7

Fuente: Elaboración propia con datos del VIII Censo General de Población, 1960. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), 2007.

total se incrementó de 32.7 a 43.9 millones de trabajadores. Su composición, según posición en la ocupación, refleja un notorio cambio que favorece a los asalariados (61.1%), mientras que se registra un descenso en la participación relativa tanto de trabajadores por cuenta propia como los no remunerados y los empleadores. No obstante, se registra una caída de la participación de la población asalariada¹ en la manufactura, lo que reafirma la incapacidad del sector industrial para generar empleos ya que disminuyó su participación de 21.6% a 18.8%, mientras que aumentó la contribución del comercio y servicios de 58.0 a 62.5%. Más de dos terceras partes de los trabajadores asalariados recibieron remuneraciones menores a tres salarios mínimos, 44.7% no tuvo acceso a los sistemas de salud y 48% no contó con contrato de trabajo. Pero los problemas de los trabajadores no sólo son de empleos de baja calidad (salarios reducidos, informalidad de la relación de trabajo, carencia de servicios de salud, entre otros), sino

¹ La población asalariada comprende tanto a los trabajadores que se les remunera por destajo, por comisión o en especie (trabajadores remunerados), como a los trabajadores subordinados, con remuneraciones o sin pago.

que una importante cantidad de ellos no encuentra ocupación alguna, aspecto que no sólo afecta a los trabajadores sin experiencia sino también a aquellos que tienen educación media y superior [Marañón *et al.*, 2008].

En relación con los circuitos de producción y comercialización, es importante señalar que desde los ochenta, los procesos de apertura de mercados y de orientación hacia la exportación han significado la constitución de cadenas productivas, las mismas que atañen a un amplio rango de actividades involucradas en el diseño, producción y comercialización de un producto. Pueden haber dos tipos de encadenamientos, uno centrado en el productor, en el que grandes fabricantes trasnacionales coordinan las redes de producción, como ocurre en las industrias automotriz y aeronáutica, y otro centrado en el comprador, en el que los grandes detallistas, comercializadores y fabricantes son decisivos en establecimiento de redes de producción descentralizada en países proveedores, controlando el diseño y comercialización, pero sin involucrarse en la fabricación, ya que se apoyan en redes de contratistas, como ocurre en actividades que utilizan fuerza de trabajo intensiva (vestuario, juguetes, electrónica, artesanías y alimentos) [Gereffi, 2001]. En ambos casos, los procesos productivos se configuran en los ámbitos mundial y regional recurriendo a diversos tipos de abastecedores que están dispersos en varios lugares del mundo, y apoyándose en la subcontratación.

En este sentido, los procesos productivos asentados en países subdesarrollados responden a determinaciones que provienen de fuera y que se ubican en los países desarrollados, donde tienen su sede las empresas trasnacionales. Es en este marco en el que surge el planteamiento de los sistemas de monitoreo, los que se refieren a un planteamiento sociopolítico para tratar de resolver el problema de regulación de actividades económicas trasnacionales para los estados nacionales en relación con el trabajo infantil, trabajo forzado y trabajo precario. Se trata de impulsar la formación de redes trasnacionales de apoyo con diversos actores y estrategias que buscan hacer visible el vínculo entre marcas y minoristas con trabajadores, proveedores y contratistas. De este modo se busca hacer presión sobre las empresas trasnacionales,

sus proveedores y los estados nacionales, para que se cumplan los códigos de conducta y se respeten los derechos laborales, al mismo tiempo que se requiere fortalecer a los trabajadores, mediante organización en sindicatos independientes y promover la negociación colectiva para que se cumplan las leyes laborales [Rodríguez Garavito, 2005].

LA RSE: UN DISCURSO LEGITIMADOR DE LAS EMPRESAS
SIN INCIDENCIA EN LA MEJORA DE LAS RELACIONES
LABORALES

Es un conjunto de iniciativas de corte internacional que convoca a diversos actores, entre ellos empresas transnacionales, gobiernos, sindicatos, organizaciones no gubernamentales y organismos multilaterales, para impulsar la búsqueda de balances sociales y ambientales, llamando a las empresas a observar un comportamiento ético y solidario, frente a las crecientes necesidades sociales y ambientales que se registran en el mundo. Por su significación, a continuación presentamos las propuestas elaboradas por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Unión Europea.

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas, establecido desde 1999, es una iniciativa de compromiso ético destinada a que las entidades de todos los países acojan como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones, 10 principios de conducta y acción en materia de derechos humanos, relaciones laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción. Su fin es promover la creación de una ciudadanía corporativa global, que permita la conciliación de los intereses y procesos de la actividad empresarial, con los valores y demandas de la sociedad civil, así como con los proyectos de la ONU, organizaciones internacionales sectoriales, sindicatos y ONG, buscan erradicar situaciones de explotación, corrupción, inequidad y otras barreras que frenan la innovación y el espíritu empresarial [ONU, 2008].

En consecuencia, el Pacto Mundial es un marco de acción encaminado a la construcción de la legitimación social de los negocios y los mercados, pues las empresas, el comercio y la inversión serían pilares esenciales para la paz y prosperidad, de modo que puede esperarse que las empresas que se adhieren al Pacto Mundial comparten la convicción de que las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la construcción de un mercado global más estable, equitativo e incluyente que fomentan sociedades más prósperas. Las acciones empresariales responsables construyen confianza y capital social, al mismo tiempo que contribuyen al desarrollo y mercados sustentables [ONU, 2008].

De acuerdo con sus fundadores, la propuesta se caracteriza por: a) su universalidad, al proveer un marco de actuación común a las empresas en los diferentes países, b) su flexibilidad, posibilitando la adaptación a las necesidades particulares de cada situación y de cada empresa, permitiendo que cada una de éstas decida cuáles son las prioridades, dónde concentrar sus esfuerzos y qué métodos utilizar, c) su voluntariedad, de modo que las empresas se comprometan a alinear sus estrategias y operaciones con los 10 principios universalmente aceptados en las cuatro áreas temáticas ya mencionadas. Es relevante establecer que los alcances concretos del Pacto Mundial son limitados, pues la adhesión a éste no es jurídicamente vinculante ni es un mecanismo para monitorear o juzgar el comportamiento de las empresas, tampoco es un estándar o código de conducta, ni un organismo regulatorio (véase el cuadro 2).

Por su parte, las Líneas Directrices de la OCDE surgieron en 1976 como parte de la Declaración sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales, con el objetivo básico de garantizar que las actividades de las empresas multinacionales se desarrollarán en armonía con las políticas nacionales de los países miembros para fortalecer la base de la confianza mutua entre las empresas y las autoridades gubernamentales. Estas directrices fueron revisadas en 2000 por los gobiernos de 30 países miembros de la OCDE y nueve países no miembros (entre ellos Argentina, Chile y Brasil), y enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable en relación con el medio

CUADRO 2. ALCANCES DEL PACTO MUNDIAL

<i>Es ...</i>	<i>No es ...</i>
Una iniciativa voluntaria para promover el desarrollo sustentable y la ciudadanía corporativa.	Vinculante en lo jurídico.
Un conjunto de valores basados en principios universalmente aceptados.	Un mecanismo para monitorear o juzgar el comportamiento de la empresa.
Una red de empresas y otras partes interesadas.	Un estándar, sistema de dirección o código de conducta.
Una plataforma de aprendizaje e intercambio de experiencias.	Un organismo regulatorio o mecanismo de relaciones públicas.

Fuente: ONU, disponible en línea: <http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html> (consultado el 10 de noviembre de 2008).

ambiente, derechos humanos, relaciones laborales, tributación, corrupción y transparencia. Si bien, las directrices sólo podían ser aplicables a las empresas que operaban en el ámbito de la OCDE, después de la revisión de 2000, su ámbito de injerencia se ha extendido hacia las empresas que tienen su sede central en un país miembro de la OCDE; al mismo tiempo se estableció la responsabilidad en la cadena (abastecedores, contratistas y subcontratistas). El cumplimiento de las directrices es de carácter voluntario, siendo la única obligación para los gobiernos suscriptores el establecimiento de puntos nacionales de contacto, con el objetivo de proporcionar información sobre las empresas y recibir quejas, y así abrir un espacio tanto de negociación como de solución del problema [OCDE, 2001].

En el *Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, la Comisión de las Comunidades Europeas [Unión Europea, 2001], define la RSE como la “integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. En el mismo documento se le considera, además, con un criterio más amplio “un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio”. El enfoque destaca la responsabilidad social de las empresas en materia ambiental, laboral, de derechos humanos, de comunidades locales, de socios comerciales, proveedores y consumidores [Unión Europea, 2001].

Puede apreciarse que la responsabilidad social empresarial carece de una definición precisa y es empleada para describir una amplia gama de iniciativas de orden económico, social y medioambiental, que no se fundan de forma exclusiva ni necesaria en requisitos jurídicos y son, básicamente, de naturaleza voluntaria [Benbeniste, 2004].

¿Cuáles son los factores que explican la emergencia de esta propuesta? Es posible resaltar, entre otros, cuatro factores interrelacionados como base de la emergencia de la RSE:

1. La creciente pérdida de peso político de los estados nacionales ante las empresas transnacionales como resultado de la aplicación de políticas de ajuste estructural.
2. La creciente polarización económica y social que ha producido, por un lado una elevada concentración de la riqueza, y por otro la extensión del desempleo, subempleo y la pobreza.
3. La movilización social o presiones desde abajo.
4. Presiones en los mercados internacionales respecto al medioambiente, la salud y relaciones laborales.²

Desde el lado académico, laboral y de las ONG, hay serias críticas a este tipo de iniciativas: a) uso instrumental de la noción de responsabilidad social como un medio para incrementar las utilidades y la atención de “las partes interesadas” mediante acciones filantrópicas y asistencialistas; b) proliferación de códigos de conducta y de esquemas de certificación, que dificulta una generalización de los efectos en cuanto a la responsabilidad social y ambiental de las empresas; c) aplicación endeble tanto de los códigos como de los sistemas de certificación; d) la vigilancia y verificación independientes presentan obstáculos relativos a la capa-

² Esto se refiere al conjunto de presiones de organizaciones laborales, de consumidores y de ONG; los acuerdos preferenciales de acceso a los mercados de los países desarrollados; las oportunidades que ofrece el mercado por las “tecnologías verdes” y los “consumidores con ética”; la posibilidad de obtener ventajas sobre los competidores al proyectar una imagen de responsabilidad; el reconocimiento creciente por parte de empresas, gobierno y la sociedad de que la libertad y poder en aumento de las empresas multinacionales deben ir acompañadas de un mayor sentido de responsabilidad. En este sentido, las grandes empresas adoptan medidas significativas para mejorar su desempeño social y ambiental por medio de iniciativas voluntarias, tales como códigos de conducta, informes, auditorías sociales, esquemas de intercambio comercial justo y programas de inversión social [UNRISD, 2000; Bedoya y Fernández Maldonado, 2004]. También es importante considerar otros factores, entre ellos a) las visiones cambiantes entre los líderes empresariales y que pueden tener una visión religiosa. Las religiones cristiana y protestante, respectivamente tienen valoraciones encontradas sobre los negocios y las ganancias: la primera lo crítica y la segunda le da una valoración ética positiva; y b) desarrollos en la teoría y práctica de la administración [Agüero, 2002].

cidad técnica de los encargados y a la resistencia de las empresas, entre otros; e) en cuanto al tema laboral, en diversos códigos de conducta no se consideran aspectos esenciales como la negociación colectiva y la libertad de asociación, y en la definición e implementación de los códigos no han participado activamente las organizaciones sindicales [UNRISD, 2000]; f) predominio de la retórica sobre la práctica, pues tanto las expresiones de las empresas como los códigos y estándares son buenas intenciones ya que no se definen procedimientos operativos que incluyan su respectiva verificación; además, los reportes tienden a centrarse en aspectos como donaciones caritativas, programas comunitarios y no en actividades sustantivas de la empresa, entre ellas, precios de los productos, comportamiento anticompetitivo, derechos humanos, políticas de inversión y derechos laborales; g) voluntariedad de las iniciativas y la ausencia de monitoreo independiente y de sanciones firmes por el incumplimiento de compromisos; h) temor, por parte de los gobiernos del Sur, de que la responsabilidad social tenga un efecto de barrera arancelaria que se utilice para limitar la competencia [Correa *et al.*, 2004].

Otro aspecto a destacar, es la mínima aplicación de los códigos y estándares si se tiene en consideración el volumen total del sector empresarial [Correa *et al.*, 2004]. El Pacto Global informó que a mediados de 2006 se habían adherido apenas 2 000 empresas [ONU, 2006]. Este magro resultado cuantitativo es explicado por varios factores, por un lado, la falta de obligatoriedad y de sanciones por incumplimiento, y por otro, la concepción friedmaniana respecto a que la única responsabilidad social de las empresas es incrementar sus ganancias.

En síntesis, la RSE es un discurso con distintos orígenes, significados y fundamentos, esgrimido de modo principal por organismos multilaterales, gobiernos y organizaciones empresariales, que sostiene como denominador común la búsqueda del desarrollo sostenible, mejorando los actuales desequilibrios sociales, políticos, económicos y ambientales profundizados por el proceso de internacionalización del capital. La propuesta se caracteriza por promover la realización de diversas acciones filantrópicas, basadas en la voluntariedad, definidas sin la participación efectiva de los

sectores sociales involucrados, en especial los asalariados. Dichas iniciativas tampoco son objeto de monitoreos independientes y no existen sanciones en caso de incumplimiento. De este modo, es una propuesta que en esencia trataría de legitimar el accionar empresarial, sin cambios fundamentales en su desempeño, en este caso, en las relaciones laborales.³ Sin embargo, como sostiene Rodríguez Garavito [2005], no sería conveniente dejar de lado los nuevos estándares, entre ellos los códigos de conducta elaborados por las transnacionales en cooperación con organizaciones no gubernamentales y grupos de consumidores, sino más bien tratar de construir un esquema que contribuya a fortalecer la capacidad de organización y negociación de los trabajadores en la elaboración de las normas y el monitoreo en las empresas. De esta manera, afirma el autor, se trataría de equilibrar la asimetría política que caracteriza a los diferentes actores integrantes de las cadenas transnacionales de mercancías.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN MÉXICO: UN ENFOQUE UNILATERAL

Antecedentes

La RSE en México es impulsada por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) y la Alianza para la Responsabilidad Social

³ En este sentido, es importante, por un lado, entender que las relaciones laborales son prácticas y reglas que estructuran las relaciones entre los asalariados, los empresarios y el Estado en diferentes ámbitos (empresa, rama de actividad, territorio determinado), pueden ser individuales o colectivas, informales o formales (acuerdos, convenios colectivos, reglamentos, leyes, etcétera), y cuya estructuración es el resultado de una construcción social, ya que las decisiones de los actores no se toman sólo con base en conductas maximizadoras, pues hay restricciones estructurales, tanto para los trabajadores (variables de carácter sociodemográfico y culturales, sindicatos corporativos), como para los empresarios (características económicas de la actividad y entorno macroeconómico, sistemas de relaciones industriales, culturas corporativas, escasa bilateralidad y negación a compartir las decisiones estratégicas) [De la Garza, 2000].

Empresarial (AliarSE). El Cemefi, fundado en diciembre de 1988, es una asociación civil, privada, no lucrativa, sin ninguna filiación a partido, raza o religión; autorizada por el Gobierno Federal para recibir donativos deducibles de impuestos. AliarSE es la unión de algunas de las más importantes organizaciones empresariales del país (Confederación Patronal, Consejo Coordinador Empresarial, Confederación de Cámaras Industriales, Confederación Unión Social de Empresarios de México, Aval e Impulsa) comprometidas e interesadas en promover la responsabilidad social en México. Ambas organizaciones crearon en 2001 el Distintivo ESR[®], a partir de un proceso voluntario de autoevaluación que es validado por un comité de especialistas representantes de las principales instituciones que conforman la Alianza para la Responsabilidad Social Empresarial. Para obtener este distintivo las empresas tienen que alcanzar los estándares establecidos y sustentar los 120 indicadores marcados en la convocatoria, en las cuatro áreas básicas de la RSE: calidad de vida en la empresa, vinculación con la comunidad, ética empresarial, y cuidado y preservación del medioambiente.

La certificación empezó en 2001 con 17 empresas, cantidad que creció a 357 en 2008. Entre las empresas certificadas se encuentran algunas de carácter trasnacional como Coca Cola, Walmart, Grupo Financiero BBVA Bancomer, Grupo Financiero Serfín-Santander, Grupo Modelo, McDonald's de México, Grupo Industrial Lala, Bonafont, Cementos Mexicanos, Ford Motor Company México, Teléfonos de México y General Electric México [Cemefi, 2005 y 2008].

Se ha destacado que las empresas mexicanas y el Cemefi: a) tienen una concepción autoritaria de la RSE, pues es una iniciativa construida, ejecutada y evaluada sólo por sectores empresariales sin que estén representados los trabajadores o las organizaciones no gubernamentales; b) tienen una orientación filantrópica, pues sus acciones se caracterizan por no enfocarse en aspectos centrales de su relación con sus trabajadores; c) tienen cierta complicidad ya que el Distintivo ESR[®] se otorga a partir de la evaluación de los documentos que las empresas presentan al Cemefi, sin que éste realice visitas de monitoreo *in situ* y recabe los puntos de vista de los trabajadores [Marañón, 2006].

*La RSE en las relaciones laborales
en la horticultura de Sinaloa*

México es, desde la década de los ochenta, cuando se inició el giro hacia la exportación como base del crecimiento económico, el principal abastecedor de hortalizas en el mercado estadounidense, con alrededor de las dos terceras partes del valor de las importaciones [Sandoval, 2007; Marañón, 2002a y 1997; Schwentesius y Gómez, 2000]. Por su parte, Sinaloa es el centro hortícola exportador más importante del país, no sólo por la escala de utilización de recursos productivos, principalmente tierra, mano de obra y agua, sino también por producir con tecnologías muy sofisticadas que permiten alcanzar los estándares exigidos por el mercado estadounidense. La importancia de Sinaloa se evidencia al observar que en los últimos 25 años aportó la mitad de la producción física total nacional de hortalizas y la mitad del valor de la producción, con los cultivos de tomate, pepino, berenjena, chile, entre otras. En el periodo comprendido entre 1997 y 2007, el estado exportó en promedio 39.7% de la producción total de hortalizas, con un valor anual de 626.71 millones de dólares [Sandoval, 2007]. La fuerte presencia sinaloense en los mercados internacionales hortícolas, se explica, según Maya [2004], porque las empresas exportadoras iniciaron en los años noventa un proceso de reestructuración productiva para mantenerse en los mercados internacionales, y para enfrentar la crisis económica surgida desde la década anterior; combinaron cinco estrategias para mantenerse competitivas: 1) especialización productiva, 2) innovación constante en términos tecnológicos y organizativos, 3) inocuidad alimentaria, 4) desarrollo de canales de comercialización eficientes, y 5) política social.⁴ Como señala Roberta Cook [citada por Sandoval, 2007], estas iniciativas, económicamente exitosas, se mantienen en constante revisión y cambio debido a las exigencias que a los empresarios plantea el carácter monopsonico de la cadena hortícola, el mismo que lleva a los compradores –grandes cadenas de supermercados–

⁴ Sobre esta problemática véase también Avendaño y Schwentesius [2005] y De Grammont [1999].

a una constante búsqueda por nuevas fuentes de oferta en diversos países subdesarrollados, agudizándose la competencia con la consiguiente reducción de los márgenes de ganancia.

La actividad hortícola sinaloense se asienta en la utilización de 70 000 hectáreas de cultivo bajo riego, en la temporada otoño-invierno, y en el empleo de alrededor de 200 000 jornaleros de distintas procedencias, en su mayoría indígenas, y reclutados principalmente en las regiones pobres del sur del país, a través de enganchadores que articulan las relaciones entre jornaleros y empresarios, y contribuyen a la existencia de mercados de trabajo no estructurados [Marañón, 2002b y 2004].

Respecto a las relaciones laborales, en el escenario hortícola sinaloense se registra una relación capital-trabajo caracterizada por la precariedad y la desprotección de los jornaleros, quienes tienen condiciones de trabajo y vida degradantes por la presencia de trabajo infantil, problemas con los enganchadores, ausencia de servicios básicos en los campamentos, dificultades para organizarse de manera independiente y bajos salarios [Lara, 1998; Lara y De Grammont, 2000; Posada, 2004; Marañón, 2002b]. De este modo, la horticultura sinaloense se caracteriza por los mercados laborales escasamente estructurados, con poca regulación, empleo temporal, reducidas prestaciones sociales, nulas posibilidades de realizar una carrera laboral y obstáculos para la organización independiente de los jornaleros.⁵ Esta escasa estructuración es en sí misma una construcción social y política, pues la presencia de estos mercados “competitivos” no sólo es el producto de la eliminación o atenuación de las restricciones a la venta de mano de obra, sino de un proceso notable de coordinación entre el Estado y los productores; primero, mediante el debilitamiento de los sindicatos independientes y, segundo, por medio del acuerdo negociado a mediados de los ochenta, entre la organización de los productores y la Central de Trabajadores de México, de corte corporativo y clientelar, para que ésta se convirtiera en el intermediario laboral para el reclutamiento de los jornaleros en los estados pobres del

⁵ Sobre la noción de *estructuración* de los mercados de trabajo, véase Marañón [2004].

sur.⁶ De este modo, el funcionamiento de los mercados no estructurados en Sinaloa se apoya en una compleja arquitectura económica y social, de modo que la organización de los empresarios opera y sostiene la desorganización del mercado laboral en perjuicio de los jornaleros [Krippner, 2001]. En este sentido, sigue vigente el pacto histórico entre los empresarios sinaloenses y el Estado, destacado por Mares [1991], que daba a los primeros el control de los sindicatos y, por tanto, el manejo de las relaciones laborales de manera discrecional, a cambio de la generación de empleos y de divisas, mientras el Estado se encargaría de proveer de infraestructura de riego y otros incentivos mediante diversos instrumentos de política económica.

No obstante, en el último decenio, una decena de un total de 70 empresas sinaloenses ha incorporado el criterio de responsabilidad social, lo que se explicaría por la preocupación que tienen de cumplir con ciertos requerimientos de los mercados internacionales en cuanto a las condiciones laborales de los jornaleros. Pero, ¿son las semillas de un nuevo modelo productivo en el que el uso de la mano de obra destaca por su mejor remuneración, por el enriquecimiento del trabajo y por la participación de los jornaleros? ¿Significa esto una ruptura de la organización del trabajo propio de la agricultura sinaloense, basada en la segmentación sexual y vertical, la flexibilización y en el uso de mujeres e indígenas?

A partir de información obtenida por medio de entrevistas con diversos actores, entre ellos empresarios y funcionarios de organizaciones de productores en Culiacán, es posible mostrar lo que para ellos significa la RSE y cuáles son sus alcances concretos en materia laboral. Las empresas entrevistadas contaban con el reconocimiento de ESR otorgado por Cemefi-Aliarse.

Se expondrán los principales hallazgos, tratando de responder las siguientes interrogantes: ¿qué es la responsabilidad social empresarial?, ¿por qué se introduce?, ¿en qué acciones se traduce en materia laboral?, ¿cuáles son los efectos en las relaciones laborales?

¿Qué es la responsabilidad social empresarial? En el caso sinaloense, los representantes de las empresas hortícolas que han

⁶ Respecto a las formas de reclutamiento de mano de obra, véase Marañón [2002b].

conseguido el reconocimiento de ESR sostienen que la responsabilidad social es una corriente internacional que les exige tener una actitud propositiva en relación con los problemas socioambientales profundizados en las últimas décadas, tomando iniciativas “para mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, tener una responsabilidad en el cuidado del medioambiente y también un compromiso con la sociedad en la que se encuentra la empresa”.

La aceptación de estos estándares no tiene como racionalidad la filantropía sino la inversión, pues se plantea que el gasto en acciones de responsabilidad social tiene beneficios importantes para cada empresa, al lograr una mayor motivación en el trabajo y prestigio en los mercados internacionales [Hatanaka *et al.*, 2005]. Al respecto uno de los entrevistados, que aquí llamaremos Agrícola A, sostuvo que: “Los trabajadores, al tener una calidad de vida mejor, su rendimiento es distinto; al tener cada quien su espacio llegan a trabajar sin pretextos de que se sienten mal o no vienen bien descansados, etcétera. Las mujeres se encuentran más tranquilas por dejar a sus hijos en la guardería, toda esa problemática se la quitas a los trabajadores. Y en términos de competencia en el mercado te da más prestigio, más credibilidad y realmente lo vemos en el mercado en el que estamos. Ahorita⁷ es muy importante para los norteamericanos las condiciones en las que vivan tus trabajadores; ya han cerrado varios restaurantes cuando se enteran que esas verduras que se utilizan allí provienen de mano de obra infantil, y que estos niños están siendo explotados, o sea, la gente en general se queja, no está de acuerdo con eso; los americanos tienen mucho cuidado con eso”.

¿En qué acciones se traduce en materia laboral? Para los empresarios la responsabilidad social con los jornaleros se traduce en mejorar las condiciones de vida mediante el desarrollo de infraestructura de servicios básicos (vivienda, salud, recreación, educación), en la no contratación de niños menores de 14 años y en otorgarles todas las prestaciones de ley. En una entrevista en

⁷ La entrevista alude a los efectos comerciales de la muerte de un niño jornalero, atropellado por un tractor, en un campo agrícola sinaloense, ocurrida a principios de 2007.

Culiacán, un funcionario de la Confederación de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa (Caades) respondió: “Tener tus cuotas del Seguro al día, que no tengas problemas porque no pagas tus aguinaldos, el reparto de utilidades... La misma Ley Federal del Trabajo te impide que contrates niños; además, debes proporcionarles casas-habitación más o menos confortables a tus trabajadores, deben tener condiciones de vida y de trabajo saludables, deben poder tener acceso al agua potable; en algunos casos el agricultor va más allá de las condiciones que le marca la ley, y por sí mismo les establece educación a los niños, guarderías, médicos privados, consultorios, en algunos casos dentistas... Pero básicamente tiene que ver con no tener trabajo infantil, como se da mucho en el campo, es lo primero que te certifican y, por otro lado, la seguridad social: que tengas la seguridad social cubierta para el trabajador”.

No obstante, el énfasis se centra en mejorar la calidad de vida de los jornaleros; Agrícola A comentó: “Debemos darles [a los trabajadores] una vivienda en la que viva una familia en cada cuarto, en lugar de que vivan cinco, de esa manera le estás dando su espacio a cada familia en donde podrán desarrollar las funciones de la familia como debe ser, como la intimidad. Si no se hiciera esto se provocaría un desorden. Darles un lugar dónde bañarse y que las instalaciones estén en buenas condiciones; que tengan servicio médico, que los niños puedan ir a la escuela, que los puedas mirar en donde estén, que sean bien alimentados”.

Por otra parte, Agrícola B respondió: “Yo pienso que sería la ética empresarial, la formalidad, el respeto a tus colaboradores, a los familiares de ellos, a tus clientes, a tus proveedores... y que siempre estés pensando que eres una empresa que, además de buscar como objetivo la riqueza social, es decir, la rentabilidad económica, también pienses en una rentabilidad social. Desde el momento en que se contrata a la gente para colaborar en nuestra empresa, desde ahí debemos pensar en su vida digna; llámese así a las mejores condiciones de vida y trabajo: facilitarles los traslados, transportes seguros, alimentos, recibirlos en nuestros albergues, tener o buscar tener condiciones apropiadas de habitación, es decir, infraestructura de vivienda y servicios; tenemos que ofrecerles

trabajo casi de inmediato, respetarles sus horarios laborales y pagarles puntualmente”.

¿Cuáles son los efectos en las relaciones laborales? En este aspecto, es posible afirmar que tanto las ESR, como las empresas que no han acreditado el Distintivo, emplean mano de obra procedente, en su mayoría, de áreas campesinas indígenas del sureste del país, con el apoyo de enganchadores que cumplen funciones en el reclutamiento, contratación, transporte y supervisión diaria, y son un elemento decisivo en la utilización de la *flexibilidad cuantitativa* [Marañón, 2002b]. El requerimiento de mano de obra se inicia en agosto, para la preparación de los campos de cultivo, y culmina en mayo, con la cosecha, que es escalonada. El perfil de mano de obra para el reclutamiento considera tres aspectos básicos: sexo, raza y edad. En algunos puestos se requiere hombres (mayordomos, cortadores, armadores y tapadores); y en otros, mujeres, como en el caso de las empacadoras.

Se demandan indígenas o mestizos, pero en general, en las labores de campo se contratan a los primeros, y en las de empaque a los segundos, de procedencia local o regional.⁸ Desde hace varios años, las empresas decidieron ya no contratar niños, sumándose de este modo a un programa gubernamental internacional para la desincorporación de los hijos menores de edad de los jornaleros [Samaniego, 2001], y en respuesta a las presiones de los compradores y consumidores externos [Maya, 2004; Leyson, 2002].

La erradicación del trabajo infantil ha sido muy complicada, pues las familias campesinas tienen como una de sus estrategias la maximización del ingreso monetario para continuar con su reproducción en zonas de origen, de modo que los padres se resisten a que sus hijos menores dejen el trabajo asalariado; no obstante, se les ha logrado convencer mediante ciertas compensaciones en servicios (como guarderías, escuelas, desayunos, etc.) y monetarias por medio del Programa Monarca, el cual brinda un subsidio a los

⁸ Sobre las razones que explican la demanda de mano de obra femenina y, en general, de sectores sociales vulnerables, véanse Pedreño [2002], Marañón [2001] y Appendini *et al.* [1997].

niños que asisten a la escuela. Persiste, asimismo, la segmentación vertical sexual y étnica en el uso de la mano de obra: jornaleros del sur e indígenas para las labores de campo y trabajadores locales para tareas de empaque. Esto obedece, según los empresarios, a que los campesinos migrantes son más responsables, eficientes y receptivos a las órdenes. En cambio, los trabajadores locales tienen una menor disposición a trabajar en situaciones exigentes (mal clima, por ejemplo), y pueden cambiarse a otra agrícola ante llamados de atención en casos justificados y no justificados. En la labor del empaque la mayoría son mujeres, ya que la experiencia ha comprobado que éstas cuentan con mayor destreza para dicho trabajo.

La mayor parte de los empleos son temporales y sin contrato escrito. La remuneración se concreta de tres maneras: salario base, tarea y destajo. Los mayordomos y cortadores son pagados por tarea, de acuerdo con cantidad de trabajo previamente establecida por la empresa y que dura cuatro horas. A las empacadoras se les retribuye por destajo, es decir, por el total de cajas llenadas en cada jornada. Finalmente, el resto de los trabajadores (armadores, tapadores, rezagadores y estibadores) reciben el salario base vigente en la zona.

El salario incluye séptimo día, despensa y premio por asistencia, entregándose al final de cada temporada un estímulo monetario por día laborado. Los días festivos se paga el salario mínimo y si el jornalero llega a laborar (como máximo la mitad de la jornada) recibe el doble. De este modo se puede apreciar que las empresas han generado una significativa diferenciación salarial al establecer remuneraciones según destajo y tarea, lo cual es típico de la organización fordista-taylorista del trabajo, que busca intensificar el uso de la mano de obra.

Todos los trabajadores tienen las mismas prestaciones, incluso el mayordomo, quien jerárquicamente tiene más responsabilidades. En la actualidad hay un conflicto laboral entre la empresa y el Instituto Mexicano del Seguro Social en relación con los migrantes,⁹ no obstante, las empresas cuentan con servicio mé-

⁹ El conflicto se basa en el monto de las contribuciones empresariales al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) el cual se considera injustificado ya que la atención de los jornaleros en el hospital del IMSS es muy deficiente.

dico y los trabajadores son llevados a un hospital público, pero esto no soluciona el problema de la desprotección en cuanto a la pensión por jubilación de los jornaleros.

La política social es el rubro en el que más progresos han realizado las empresas socialmente responsables, buscando, por un lado, que los trabajadores se sientan más motivados e incrementen su productividad y, por otro, una mayor aceptación de sus productos en los mercados internacionales. En esencia, las empresas estarían procurando lograr una nueva legitimidad social y política.

Los avances en el desarrollo de infraestructura de servicios han sido impulsados por los apoyos gubernamentales canalizados mediante el Programa de Atención a Jornaleros Agrícolas (PAJA). El PAJA, iniciado a principios de 1990 es una iniciativa de la Sedesol que tiene como objetivo contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo de los jornaleros agrícolas mediante procesos de promoción y coordinación entre diferentes niveles de gobierno y de concertación social con productores y organizaciones sociales. Al mismo tiempo, el PAJA reúne aportes financieros de los gobiernos (federal y estatal) y de los propios productores para realizar obras de infraestructura social. Este programa ha contribuido en los últimos años en el mejoramiento de las condiciones de vida de los jornaleros en Sinaloa, al promover la construcción de viviendas y la introducción de servicios de agua potable, salud, educación y recreación.

En una de las empresas estudiadas, el PAJA contribuyó a la construcción de viviendas para las familias jornaleras, con paredes de *block*, piso de cemento y techo de concreto; una guardería con capacidad para 60 niños menores de cuatro años de edad; escuela primaria, comedor escolar para niños de cinco a 14 años, agua potable, lavandería, abasto de alimentos, consultorio médico e instalaciones deportivas. En horas de trabajo se ofrece a los jornaleros comedores y sanitarios móviles; con los primeros se pretende proporcionarles mejores condiciones para que consuman sus alimentos en el lugar de trabajo, evitando de este modo el desgaste físico y los riesgos de contraer enfermedades; y los servicios sanitarios móviles tienen como objetivo cuidar la salud de los trabajadores y la sanidad de la fruta. La implementación de estos servicios, en

especial los relativos al uso de sanitarios y estufas, no ha estado exenta de conflictos con los jornaleros, ya que ellos tienen sus propios hábitos. Algo semejante ocurre en las guarderías, pues las madres no siempre confían en el personal encargado de cuidar a sus hijos.

Así, la aplicación del concepto RSE de las empresas agrícolas en materia de relaciones laborales, es un avance en cuanto a las condiciones de vida de los jornaleros y a la supresión del trabajo infantil, pero es el mismo patrón en relación con la precariedad en el empleo: ausencia de contrato firmado, temporalidad, ingresos vinculados al esfuerzo físico diario, ausencia de organizaciones sindicales independientes, uso segmentado de la fuerza de trabajo según raza y sexo. Esto último supone la discriminación de las mujeres en el acceso a ciertos puestos que se asume son masculinos y, al mismo tiempo, el relegamiento de los indígenas a la realización de las actividades de campo, las cuales demandan un gran esfuerzo físico. Empero, se ha avanzado en la no discriminación del pago según sexo, pues es igual por actividad, independientemente de quién la ejecute. Se continúa utilizando la *flexibilidad salvaje* en el uso de la mano de obra: eventualidad en el empleo, pago por tarea y destajo, y realización de tareas repetitivas, a la vez que se exige a los jornaleros el cuidado del equipo y búsqueda de mayor calidad y productividad.

En este contexto, algunas empresas expresan su preocupación respecto a la laxitud con la que se han otorgado ciertas certificaciones por parte del Cemefi, lo cual representa un problema, pues las primeras empresas certificadas tuvieron que superar exigencias importantes, mientras que las siguientes, no. Esto se refleja en el comentario hecho por Agrícola B: “Aquí en Sinaloa no ha sido cuestión de falta de dinero para quienes quieran ser ESR, incluso este año (2007) y el pasado entraron más, y muchos fueron empujados porque el Cemefi se puso de oferta y nos dijo que becáramos a alguien; esto representó que en vez de pagar los 25 000 pesos normales, pagarían sólo 5 000 y los indicadores se pusieron más flexibles, es decir, fue menos el esfuerzo. Somos el estado a nivel nacional proporcionalmente con el mayor número de certificaciones, pero la mayoría fueron inducidos una vez que nosotros, y dos o tres empresas, ya la teníamos”.

Ante la interrogante de por qué algunas empresas sí buscan el reconocimiento de ESR y otras no, el mismo funcionario sostuvo: “Es cuestión de querer; los horticultores más *jodidos* (con menores recursos económicos) que ustedes vean, viven bien, no hay horticultores pobrecitos. Lo que pasa es que algunos no quieren... quizás por falta de visión, de ética, valores, falta de querer compartir con la comunidad un poco de lo que les ha dado su negocio; eso es cuestión humana, de actitud”.

CONCLUSIONES

En el escenario internacional, la RSE en materia laboral presenta diversas dificultades en su concepción y aplicación. Es una iniciativa voluntaria por parte de las empresas, sin obligatoriedad en su cumplimiento ni sanciones en caso negativo, y que no necesariamente incluye a los trabajadores en el diseño y aplicación de los estándares, además de que tampoco considera el respeto de los derechos laborales fundamentales. En este sentido, sin una acción regulatoria clara en materia no sólo laboral sino tampoco ambiental, la RSE, como sus críticos enfatizan, tiene más un sentido discursivo que busca aprovechar ventajas de mercado relativas a productos “verdes” y a generar una percepción social favorable, mediante la difusión de esfuerzos que señalarían el carácter solidario, no egoísta, de la actividad privada.

En la horticultura mexicana de exportación, el esfuerzo realizado por las empresas socialmente responsables busca una nueva legitimidad social y política que es insuficiente para modificar la inequidad presente en la relación laboral con los jornaleros, pues la RSE está concentrada en las condiciones de vida, dejando de lado los cruciales aspectos contractuales, salariales y de negociación colectiva.

En el caso específico de las empresas hortícolas mexicanas reconocidas como socialmente responsables, se puede sostener que en lo que respecta a lo laboral presentan una continuidad con el patrón histórico característico ya estudiado previamente, pues no

hay relaciones de trabajo formales: no hay contrato firmado, el trabajo es temporal y sin acceso a la seguridad social y a la pensión por jubilación, aunque sí a la atención médica privada. La fuerza de trabajo es utilizada con criterios fordistas-tayloristas, estableciendo mecanismos remunerativos (destajo, tarea) que inducen a realizar un esfuerzo físico mayor para mejorar los ingresos.

Se reproduce la segmentación vertical en el mercado de trabajo según sexo y raza, al definirse ocupaciones masculinas (el corte en el campo) y femeninas (clasificación en el empaque), que son realizadas por campesinos indígenas migrantes y trabajadoras mestizas de localidades cercanas, respectivamente; por otra parte, se repite la ausencia de organizaciones sindicales, es decir, de la participación de los jornaleros en la definición de las relaciones de trabajo.

Sobre esta base fordista-taylorista de uso de la mano de obra, las empresas han introducido el enfoque de RSE, realizando un esfuerzo, muy meritorio, por mejorar las condiciones de vida de los trabajadores migrantes, al dotar a los campamentos de servicios diversos (educación, salud, agua, deportes), lo cual es un giro indudable en el trato histórico dado por la mayoría de las empresas sinaloenses a los jornaleros. Por tanto, si bien el Distintivo ESR[®] obtenido es una muestra de su búsqueda de una nueva legitimidad social y política, y de la aceptación de sus productos en los mercados internacionales, es importante sostener que, en materia laboral, los logros alcanzados son insuficientes pues no se cubren los estándares establecidos por la OIT en cuanto a la no discriminación y organización de los trabajadores, además de que los empleos creados no tienen contratos firmados y son eventuales.

Los factores que podrían contribuir a modificar este patrón de relaciones de trabajo tampoco están desplegados de manera decisiva. Por ejemplo, sigue ausente la acción del Estado en materia laboral. El trabajo del campo al servicio de un empleador está reglamentado en el Capítulo VIII de la Ley Federal del Trabajo (que se refiere al trabajo en la agricultura, ganadería, actividad forestal y avicultura) y la inspección recae en los gobiernos estatales. Es necesario fortalecer los programas dirigidos hacia la protección de estos trabajadores mediante programas de orientación y difusión,

tanto a los propios trabajadores como a los empleadores, con el fin de garantizar la observancia de sus derechos en materia de salario mínimo, prestaciones legales, seguridad e higiene, capacitación, así como de las prohibiciones y normas que regulan el trabajo de menores y reforzar la coordinación entre los gobiernos estatales y el de la federación en esta materia [Samaniego, 2001].

La principal política pública se aplica por medio de la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol), con el objetivo de mejorar el bienestar de los jornaleros, actuando sobre los rezagos sociales durante el ciclo migratorio, con especial atención en la población infantil, femenina y de adultos mayores; sin embargo, esta intervención cristalizada por medio del Programa Nacional de Jornaleros Agrícolas, está limitada para afrontar, desde lo social, otros ámbitos que tienen alta incidencia en el bienestar, en las oportunidades y en las expectativas de los jornaleros, como son la legislación laboral, el mercado de trabajo, el respeto a los derechos humanos y la generación de empleo [Díaz, 2004].

En los últimos años, el gobierno federal ha impulsado ciertas acciones significativas pero igualmente centradas en las condiciones de vida de los jornaleros, mediante diversos programas de educación, salud y vivienda. Al mismo tiempo se ha tratado de tener una mayor presencia en cuanto a la movilidad y transporte de los jornaleros, con apoyos para su desplazamiento hacia los campos de cultivo buscando que no viajen vinculados a los contratistas. También se están tratando de reforzar las inspecciones de las autoridades federales y estatales a los campos de cultivo con el fin de velar por el cumplimiento de las leyes laborales. Sin embargo, estas acciones son tímidas y carentes de fuerza política para presionar a los empresarios agrícolas de modo que cumplan los dispositivos legales.¹⁰

¹⁰ En septiembre de 2008 el diario *Milenio*, de circulación nacional, informaba que en México: “Alrededor de 14 000 niños indígenas, hijos de jornaleros agrícolas, laboran en el cultivo y levantamiento de tabaco, café y caña en los campos de Nayarit, donde la explotación y malas condiciones de trabajo son iguales a épocas de esclavitud”, reveló Óscar Herrera López, presidente de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos. 08/19/2008 <www.comfia.info/noticias/43889.html>.

Por otra parte, los denodados esfuerzos realizados para lograr el sindicalismo rural independiente en México, se han topado con enormes dificultades, entre ellas el carácter estacional de la producción agrícola, la resistencia de los empresarios, las demandas de flexibilidad de los nuevos métodos de organización del trabajo y el carácter corporativo de la mayoría de las centrales de trabajadores [Lara, 1996]. En Sinaloa actúa el Sindicato Nacional de Trabajadores, Obreros de Industria y Asalariados del Campo, Similares y Conexos, afiliado a la Confederación de Trabajadores de México (CTM) de carácter corporativo y proempresarial, el cual se desempeña como una suerte de intermediario laboral, ya que cada año firma el Convenio Colectivo de Trabajo con la representante de las empresas (Caades), pero sin consultar a los jornaleros.

En la experiencia sinaloense no se conjuga un escenario en que las exigencias de los compradores, una actitud más estricta del Estado en cuanto al cumplimiento de las leyes laborales, el fortalecimiento de la capacidad organizativa de los trabajadores y un cambio en la actitud de los empresarios, haya conducido a una mejora en las relaciones de trabajo, como es el caso del limón, en Tucumán, Argentina [Ortiz y Aparicio, 2007]. No obstante, es de importancia evaluar mecanismos de construcción de nuevos estándares fortaleciendo la capacidad de negociación y la participación decisiva de los trabajadores en la formulación, aplicación y monitoreo de dichas nuevas reglas, a partir de la configuración de alianzas internacionales que tomen en cuenta la cadena productiva y a los actores más relevantes, tanto sociales y empresariales, como gubernamentales; tal como lo plantea Rodríguez Garavito [2007].

BIBLIOGRAFÍA

Agüero, Felipe [2002], *La responsabilidad social empresarial en América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. Un informe preliminar*, Escuela de Estudios Internacionales, Universidad de Miami, mayo.

- Appendini, Kirsten, Blanca Suárez y María de la Luz Macías [1997], *¿Responsables o gobernables? Las trabajadoras en la agroindustria de exportación*, México, Colmex.
- Avendaño, Belem y Rita Schwentesius [2005], “Factores de competitividad en la producción y exportación de hortalizas: el caso del valle de Mexicali, B.C., México”, IIEC-UNAM, *Problemas del Desarrollo*, 36(140), enero-marzo.
- _____, Rita Schwentesius y Sonia Lugo [2004], “Nuevos instrumentos de la política alimentaria: la inocuidad alimentaria”, Texcoco, CIESTAAM, UACH, *Reporte de investigación* núm. 70.
- Bedoya, Carlos y Enrique Fernández Maldonado [2004], *Derechos laborales y responsabilidad social empresarial en el Perú. Estudios de casos y línea de base*, Lima, CEDAL.
- Benbeniste, Sandra [2004], “Responsabilidad social corporativa y políticas públicas: informe 2004”, <<http://www.oei.es/oeivirt/rsc.htm>>, 22 de octubre de 2008.
- Cemefi [2005], “Informe de actividades 2005”, <<http://www.cemefi.org>>, 11 de febrero de 2009.
- _____[2008], “Informe de actividades 2008”, <<http://www.cemefi.org>>, 11 de febrero de 2009.
- Cook, Roberta [1997], “Tendencias internacionales en el sector de frutas y hortalizas frescas”, *Revista Española de Economía Agraria*, 181:183-208, septiembre-diciembre.
- Correa, María Emilia, Sharon Flynn y Alon Amit [2004], “Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial”, *Serie Medio Ambiente y Desarrollo*, núm. 85, CEPAL/GTZ, <<http://www.eclac.cl/publicaciones/MedioAmbiente/4/LCL2104P/lcl2104.pdf>>.
- De Grammont, Hubert C. [1999], “Introducción”, Hubert C. de Grammont (coord.), *Empresas, reestructuración productiva y empleo en la agricultura mexicana*, México, IIS-UNAM/Plaza y Valdés.
- De la Garza, Enrique [2000], “La construcción socioeconómica del mercado de trabajo y la reestructuración productiva en México”, Enrique de la Garza Toledo (comp.), *Reestructuración productiva, mercado de trabajo y sindicatos en América Latina*, <<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cyg/trabajo2/1.pdf>>, 13 de febrero de 2008.

- Díaz Cruz, Ricardo [2004], *Políticas públicas para los jornaleros agrícolas migrantes*, Oaxaca, PAJA.
- Gereffi, Gary [2001], “Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización”, IIEC-UNAM, *Problemas del Desarrollo*, 123(32), abril-junio.
- Hatanaka, Maki, Carmen Bain y Lawrence Busch [2005], “Third-party certification in the global agrifood system”, *Food Policy*, 30: 354–369.
- Krippner, Greta R. [2001], “The Organization of Disorganization in Agricultural Labor Markets”, *Politics & Society* 29(3): 363-383.
- Lara, Sara [1998], *Las experiencias productivas y nuevas formas de organización flexible del trabajo en la agricultura mexicana*, Premio Estudios Agrarios 1997, México, Procuraduría Agraria-Juan Pablos Editor.
- ____ [1996], “Mercado de trabajo rural y organización laboral en el campo mexicano”, Hubert C. de Grammont (coord.), *Neoliberalismo y organización social en el campo mexicano*, México, IIS-UNAM/Plaza y Valdés.
- ____ y Hubert C. de Grammont [1999], “Reestructuración productiva y mercado de trabajo rural en las empresas hortícolas”, Hubert C. de Grammont (coord.), *Empresas, reestructuración productiva y empleo en la agricultura mexicana*, México, IIS-UNAM/Plaza y Valdés.
- Ley Federal del Trabajo* [2000], México, Ediciones Delma.
- Leyson Castro, Eduardo [2002], “Promoción de las exportaciones. Visión del productor”, ponencia presentada en el I Seminario Interinstitucional para el Fomento a las exportaciones Agroalimentarias y Pesqueras, San Miguel de Allende, Guanajuato del 20 al 21 de junio.
- Marañón, Boris [2006], “Responsabilidad social empresarial en la horticultura de exportación mexicana: sus límites en materia laboral. El caso de Agrícola Ponderosa”, XXVIII Coloquio de Antropología e Historia Regionales. Desde los colores del maíz. Una agenda para el campo mexicano, del 25 al 27 de octubre, Colegio de Michoacán.
- ____ [2004], “Cambios tecnológicos y organizativos y estructuras del mercado de trabajo en la agroexportación no tradicional en El Bajío, 1980-2000”, tesis de doctorado, México, FCPYS, CELA, UNAM.

- Marañón, Boris [2002a], “Impactos sociales y ambientales de la modernización agroexportadora no tradicional en el Bajío, México”, Murcia, *Áreas*, núm. 22.
- ____ [2002b], “Contratistas en mercados hortícolas de exportación: sus funciones económicas”, *Estudios Agrarios*, núm. 19.
- ____ [2001], “Cambios técnicos y organizativos y persistencia de mercados laborales no estructurados en el sector hortícola, El Bajío, México”, Prepared for delivery at the 2001 meeting of the Latin American Studies Association, Washington, D.C., del 6 al 8 de septiembre.
- ____ [1997], “La agroexportación no tradicional en México y Perú”, México, *Comercio Exterior*, 47(12), diciembre.
- ____, Ana Patricia Sosa y Verónica Villarespe [2008], “Producción y reproducción de la pobreza en México. De la ‘marginalidad’ a la exclusión: una explicación estructural sobre la pobreza en México”, Proyecto CONEVAL-IIEC Análisis de los cambios recientes en la magnitud y perfiles de la pobreza en México, IIEC-UNAM.
- Mares, David [1991], *La irrupción del mercado internacional en México: consideraciones teóricas y un estudio de caso*, México, Colmex.
- Maya Ambía, Carlos [2004], *Horticultura de exportación y competencia global: el caso de la berenjena mexicana*, México, Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología/Universidad de Sinaloa/Plaza y Valdés.
- OCDE [2001], “Líneas directrices para empresas transnacionales”, <<http://www.oecd.org/>>, 16 de octubre de 2008.
- ONU [2006], “Pacto Mundial”, <<http://www.unglobalcompact.org/Languages/spanish/index.html>>, 10 de noviembre de 2008.
- Ortiz, Sutti y Susana Aparicio [2007], “How Labourers Fare in Fresh Fruit Export Industries: Lemon Production in Northern Argentina”, *Journal of Agrarian Change*, 30 (3): 281-315.
- Pedreño, Andrés [2002], “Configurando la región murciana para las frutas y hortalizas: racionalización productiva, agricultura salarial y nueva estructura social del trabajo jornalero”, Murcia, *Áreas*, vol. 22.

- Posada, Florencio [2004], “Subjetividad de los trabajadores agrícolas en el noroeste de México”, *Ciencia y Universidad*, UAS, cuarta época, núms. 17 y 18.
- Red Puentes, <http://www.redpuentes.org/recursos/docs_generales/rrelatina/Attachment00030282/La%20Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.doc>, 12 de octubre de 2008.
- Rodríguez Garavito, César A. [2005], “Global Governance and Labor Rights: Codes of Conduct and Anti-Sweatshop Struggles in Global Apparel Factories in Mexico and Guatemala”, *Politics & Society*, 33(2): 203-233, junio.
- Samaniego, Norma [2001], *Los principales desafíos que enfrenta el mercado de trabajo en México en los inicios del siglo XXI*, México, OIT.
- Sandoval, Seyka Verónica [2007], “Horticultura de exportación y desarrollo sostenible. El caso del estado de Sinaloa”, tesis de maestría, Posgrado de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México, noviembre.
- Schwentenius R., Rita y M. A. Gómez Cruz [2000], *Impacto del TLCAN en el sector hortofrutícola*, México, Cámara de Diputados LVII Legislatura/Universidad Autónoma de Chapingo/CIESTA-AM-PAI.
- Unión Europea [2001], *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*, Comisión de las Comunidades Europeas, Bruselas, <http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_es.pdf>, 16 de octubre de 2008.
- UNRISD [2000], InfoEvento: Promoción de empresas socialmente responsables en países en desarrollo: El potencial y las limitaciones de las iniciativas voluntarias, Informe del taller organizado por UNRISD, Ginebra, del 23 al 24 de octubre, <[http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/\(httpPublications\)](http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/(httpPublications))>, 13 de octubre de 2008.

KUKDONG. DERECHOS LABORALES Y EXPERIENCIA ESTRATÉGICA

*Blanca Velázquez Díaz**

Los años del *boom* de la industria de la confección en Puebla (1994-2001) –principalmente maquila de la confección para la exportación–, significaron para el centro-sur de México una oportunidad de atraer grandes inversiones, lo que generaría puestos de trabajo que requerían un bajo nivel de estudios (con secundaria era suficiente) y poca o nula experiencia laboral.

El estado de Puebla atrajo muchas inversiones extranjeras en maquiladoras locales establecidas, otras permanecieron en la clandestinidad pero recibiendo subcontratos, y otras llegaron con capital importante para establecerse, generar miles de empleos y recibir cuantiosos contratos de las marcas de ropa más reconocidas.

El caso que presentamos es un ejemplo paradigmático en términos de lo que la solidaridad local, nacional e internacional pueden lograr al exigir el cumplimiento de los códigos de conducta que estas marcas han adoptado, no de manera voluntaria, sino por la

* Directora del Centro de Apoyo al Trabajador, A.C. (CAT), Puebla.

presión de los consumidores conscientes e interesados en adquirir ciertos productos libres de sudor, como las sudaderas producidas en esta empresa.

Para Puebla la instalación de la empresa Kukdong Internacional de México, S.A. (ahora Mexmode) en 1999, significó una inversión de capital coreano que superó los 30 millones de dólares –la más importante en la industria de la confección–, con instalaciones modernas para el área de costura y textil y con capacidad de generar más de 3 000 empleos. El apoyo gubernamental para su instalación fue esencial, asegurando mano de obra barata y un Contrato Colectivo de Protección Patronal firmado con la Federación Revolucionaria Obrera Campesina (FROC-CROC).

Los principales clientes de la empresa coreana eran Nike y Reebok; su principal producto, ropa deportiva con los logotipos de las universidades más importantes de Estados Unidos; su principal mercado, los estudiantes de estas universidades.

Esta empresa ofreció prestaciones por arriba de la ley, desayuno, transporte, horario fijo de trabajo, salario superior al mínimo de la región, seguro social, guardería en las propias instalaciones, vacaciones, etc., por lo que más de 1 000 personas acudieron al llamado.

Los trabajadores, enojados porque la empresa no cumplió con las promesas y tras haber sufrido otros atropellos –como trabajar horas extras sin el pago correspondiente, obligarlos a estar en las instalaciones cerrando las puertas con candado y recibir alimentos en estado de descomposición y poco higiénicos–, decidieron organizarse y exigir lo prometido. El 15 de diciembre de 2000 realizaron un “paro de comida” y pidieron a la empresa y al sindicato negociar las condiciones en las que estaban laborando. Por esta razón cinco de los principales organizadores de este paro fueron despedidos argumentando el “liderazgo” para movilizar a los trabajadores.

Incluso después de esta decisión por parte de la empresa, los trabajadores (hombres y mujeres) hicieron un paro de labores y tomaron la empresa; así, el 9 de enero de 2001 se dio uno de los más fuertes y organizados movimientos en la industria de la confección. Sus principales demandas fueron:

1. Reinstalación de los despedidos.
2. Rechazo total de la FROC-CROC por un sindicato de trabajadores.
3. Mejores salarios.
4. Trato digno por parte de los coreanos y supervisores.
5. La mejora de los servicios del comedor.

Después de tres días de paro de labores, más de 600 trabajadores involucrados en el movimiento, que permanecían en las instalaciones, fueron desalojados de forma brutal por la policía del estado durante el gobierno de Melquíades Morales Flores. Las trabajadoras fueron las más lastimadas ya que los policías arremetieron con macanas, toletes, patadas y varias fueron arrastradas; algunas mujeres tuvieron que ser hospitalizadas por los golpes recibidos y por crisis nerviosa.

El Centro de Apoyo al Trabajador, A.C. (CAT) se acercó a las y los trabajadores para brindarles apoyo solidario y capacitarlos en materia laboral, así iniciaron un proceso de denuncia respaldado por organizaciones y sindicatos locales, nacionales e internacionales.

Después del brutal desalojo, muchos no regresaron a su lugar de trabajo, otros volvieron pero fueron despedidos.

La denuncia a nivel local, nacional e internacional fue respondida favorablemente ya que un grupo organizado de estudiantes universitarios United Students Against Sweatshops (USAS), consumidores de los productos elaborados por ellos, se interesó en el caso e iniciaron una serie de boicots en las tiendas y universidades que tenían contratos millonarios con Nike y Reebok. La exigencia era que estas marcas tenían que hacer cumplir sus códigos de conducta y obligar a la empresa Kukdong a laborar bajo estos códigos.

Nike y Reebok amenazaron a los representantes de Kukdong con cancelar sus contratos si no se resolvía pronto el conflicto; los directivos coreanos de primera instancia se negaron a asumir estos códigos, por lo que las marcas presionaron con retirar su producción. Sin embargo, la exigencia de USAS fue que mantuvieran

su producción en esa empresa pero que respetaran los derechos laborales de los trabajadores.

También los grupos y sindicatos solidarios mandaron cartas a los directivos de la empresa, a las marcas y al gobierno local, para exigir el respeto de los derechos laborales y el cumplimiento de los códigos de conducta.

La empresa, bajo la presión de las marcas, decidió reinstalar a los trabajadores en sus mismos puestos de trabajo y respetar su antigüedad, esto bajo la auditoría de Nike y Reebok, sin embargo la solicitud principal –que era tener una verdadera representación sindical– no se estaba cumpliendo y el reingreso se daba con anomalías.

Debido a esta situación, se les insta a las marcas Nike y Reebok realizar auditorías para corroborar el respeto a los derechos laborales. Éstas responden con auditorías que incluían entrevistas con trabajadores escogidos al azar dentro de las instalaciones, en presencia del líder sindical de la FROC-CROC y de supervisores coreanos, lo que no garantizaba la libertad de hablar sobre el trato y las condiciones en las que se trabajaba.

Posteriormente USAS presionó a las universidades para retirar los contratos a las marcas si éstas no entregaban reportes contundentes sobre el cumplimiento de los códigos de conducta. Las universidades involucradas decidieron realizar un monitoreo independiente de las condiciones laborales en Kukdong y recurrieron al Worker Rights Consortium, quien informó las irregularidades en la recontractación, así como la violación al derecho de libertad sindical que exigían los trabajadores.

Tras esta presión, Reebok terminó el contrato con Kukdong, sin embargo Nike no podía hacer lo mismo porque eso significaba la pérdida de millonarias ganancias. No sólo por su mercado universitario, sino por el desprestigio que le generaría ser una marca que no respetaba sus códigos de conducta.

El 18 de marzo de 2001 se organizó una asamblea para la constitución del SITEKIM (Sindicato Independiente de Trabajadores de la Empresa Kukdong Internacional de México), sin embargo no fue del todo exitosa ya que se obtuvo la afiliación sólo de 22

trabajadores (cantidad suficiente para conformar un sindicato según la Ley Federal de Trabajo en su Artículo 364). Esta petición fue presentada en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del estado de Puebla que después de dos meses dio la resolución negativa, argumentando que no se cumplía con los requisitos adecuados que marca la ley porque tres de ellos eran empleados de confianza.

A su vez, el gobierno y el sindicato charro de la FROC-CROC, en conjunto con la empresa, iniciaron una fuerte campaña de represión hacia los trabajadores para que se vieran disminuidos sus esfuerzos organizativos. Uno de los líderes del movimiento fue golpeado en las propias instalaciones laborales para intimidar a los demás y hacer que desistieran de su lucha.

El 17 de septiembre de 2001 se dio la resolución positiva a la solicitud del registro del sindicato, después de otra asamblea en la cual se constituiría el Sindicato Independiente de Trabajadores de la Empresa Mexmode (Sitemex) debido al cambio de razón social de la empresa. De esta forma, el 21 de septiembre se firmó el primer contrato colectivo de trabajo entre un sindicato independiente y una maquiladora de la confección.

Ya han pasado nueve años de estos hechos y la empresa aún se mantiene a un nivel de trabajo bastante sostenible con 70% de su producción. El sindicato independiente sigue teniendo presencia para enfrentar –en conjunto con la gerencia– la crisis global, sobre todo en la industria de la confección que fue una de las que salió más perjudicada.

Éste ha sido uno de los pocos sindicatos locales más fuertes en las revisiones salariales y contractuales, obteniendo el año pasado y éste por arriba de 5% de aumentos para sus agremiados (arriba de los demás sindicatos de protección o sindicatos con más años de experiencia laboral). Con estos logros, el gobierno de Mario Marín ha querido destruir todo sindicato independiente ya conformado o el que tenga intentos de independizarse, porque sabe que cuantos más trabajadores organizados haya, será menos el control gubernamental y el pisoteo a sus derechos humanos laborales.

COMPROMISO DE LAS MARCAS

Dentro de este marco, hubo mucho esfuerzo organizativo de parte de los trabajadores de Kukdong, sin embargo sin el apoyo y solidaridad local, nacional e internacional –y como pieza clave, los consumidores (USAS)– poco o nada se hubiese logrado, sobre todo si vemos un gobierno que no está interesado en los derechos laborales, mucho menos en dejar que los trabajadores se organicen para exigir el cumplimiento de las leyes.

Los consumidores son poderosos cuando se involucran, porque son los que ponen la última carta sobre la mesa. En este caso ellos amenazaron con que sus universidades cancelarían todo tipo de contrato, con esto Nike y Reebok se comprometieron a hacer auditorías con apoyo del grupo Verité.¹ También se llevaron a cabo auditorías externas por parte del Worker Right Consortium (WRC), organismo formado por estudiantes universitarios cuyo objetivo es monitorear, investigar y reportar el cumplimiento de los códigos de conducta firmados entre marcas de ropa deportiva y universidades de Estados Unidos.

La visita de la delegación del WRC dio como resultado la recomendación a las universidades de que se comuniquen de inmediato con los funcionarios de Reebok, Nike y Kukdong para tomar las medidas necesarias ante violaciones laborales, tales como la contratación de menores de edad, agresión física y verbal, y despidos de obreros por iniciar actividades sindicales.

Esto generó una mala imagen tanto de Nike como de Reebok, por lo que se responsabilizaron de establecer un compromiso fijo para normalizar la situación y restablecer los derechos humanos laborales de las y los trabajadores de Kukdong, respetando sus puestos de trabajo, antigüedad y derecho de conformar su sindicato de trabajadores. El lunes 1 de abril de 2002 Nike hizo pública una carta en la que comunica que ha decidido reiniciar los contratos de producción con Kukdong (Mexmode).

¹ Grupo de personas que realiza auditorías en las empresas en las que hay códigos de ética.

Después de nueve años de conformarse este sindicato, el gobierno poblano les cobra la factura y tras una injerencia descarada, permite que Antorcha Campesina (grupo de choque, vinculado con el PRI) se apropie del sindicato. Sin embargo se sigue manteniendo como sindicato independiente afiliado a la Unión Nacional de Trabajadores (UNT).

Una vez más los consumidores y las marcas tuvieron que intervenir en el conflicto. Nike sigue siendo el principal cliente, así como también continúa comprometida a que se cumplan sus políticas dentro del código de conducta.

CONCLUSIONES

La función que desempeñaron los estudiantes fue fundamental ya que son los principales consumidores de las prendas deportivas de Mexmode. Una generación de consumidores conscientes, interesados en que las prendas que usan y los productos que consumen sean elaborados por trabajadores a los que se les respete sus derechos humanos laborales.

Aunado a esto, la presión de denuncia que hicieron los distintos organismos locales, nacionales e internacionales fue de suma importancia para que las demandas de los trabajadores de Mexmode fueran escuchadas.

También se debe mencionar la insistencia y resistencia de los trabajadores que no claudicaron hasta que se les reconociera su sindicato independiente, porque de esta forma han podido mejorar sus condiciones de trabajo y de vida.

Las transnacionales, aunque firman compromisos para el respeto del medioambiente y de apoyo a la sociedad, en general los cumplen al mínimo y tratan de que su imagen ante la sociedad sea de una empresa “socialmente responsable” para responder así a los requerimientos que se imponen a nivel empresarial. Estos supuestos compromisos que asumen las grandes corporaciones son una farsa para tapar sus irregularidades en las zonas donde se establecen y minimizar los derechos de los trabajadores. Sabemos de sobra que

sólo lo hacen para cumplir un estándar simulado de responsabilidad social y para quedar bien ante la sociedad.

El tema de los derechos humanos laborales (DHL) no puede tratarse a la ligera ante estas normativas ya que la mano de obra del trabajador genera los productos, y los bienes y servicios con los que las empresas reciben grandes ganancias. Por lo que la firma de normativas, convenios, códigos de conducta, etcétera, carecen de credibilidad ante la sociedad si las suscriben empresas que violan los DHL, principalmente el Derecho a la libertad de asociación sindical, con el que los empleados pueden mejorar sus condiciones laborales y tener una relación de equidad con las empresas.

Por otra parte, el Estado debe implementar políticas para responsabilizar y castigar a las empresas en los daños ambientales y los que pueda generar a la sociedad.

La sociedad en general tiene que involucrarse y exigir que se cumplan las leyes tanto nacionales como internacionales en materia de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales (DESCA).

Tramas tecnológicas, relaciones laborales y responsabilidad social empresarial en México es una obra del Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de México. Se terminó de imprimir el 22 de noviembre de 2010. Se tiraron 300 ejemplares en impresión digital en los talleres de Publi-disa, en Calzada Chabacano 69, planta alta, colonia Asturias, México, D.F. La formación tipográfica estuvo a cargo de Irma Martínez Hidalgo; se utilizaron fuentes Goudy Old Style de 11:13, 10:12, 9:11 y 8:10 puntos sobre papel cultural de 90 g y los forros en cartulina sulfatada de 240 g. El cuidado de la edición estuvo a cargo de Héliida De Sales Y.

