



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División De Posgrado

T e s i s

Propuesta de Mejora

“Responsabilidad social en las empresas: Caso Cummins,
una Guía para formar una Asociación Filantrópica”.

Que presenta

Luz Elena Michel Martí

Para obtener el grado de Maestro en Administración

Director de Tesis:

Dr. Enrique Villegas Valladares

Asesores:

MA. Raúl Díaz de León Sánchez

Dr. Carlos González López

San Luis Potosí, S.L.P
Diciembre Dos Mil Cuatro

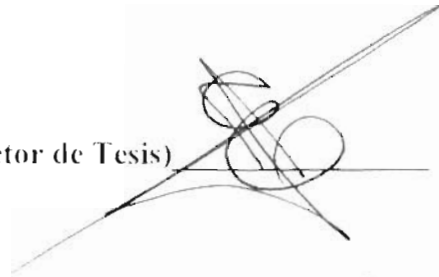
TESIS “RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS: CASO CUMMINS, UNA GUIA PAR FORMAR UNA ASOCIACIÓN FILANTRÓPICA”

Para la defensa en el examen de grado que presenta:

L.C.C. LUZ ELENA MICHEL MARTI

Aprobación:

DR. ENRIQUE VILLEGAS VALLADARES (Director de Tesis)

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the right, positioned above a horizontal line.

DR. CARLOS GONZALEZ LOPEZ (Asesor de Tesis)

A handwritten signature in black ink, featuring a large initial 'C' and a long horizontal stroke, positioned above a horizontal line.

M.D.E. RAUL DIAZ DE LEON SÁNCHEZ (Asesor de Tesis)

A handwritten signature in black ink, with a large initial 'R' and a long horizontal stroke, positioned above a horizontal line.

DEDICATORIA

*Este trabajo está dedicado a Marcelo mi Papá y
a Miguel Aranda mi Marido*

RESUMEN

Cada sociedad debe resolver diferentes tipos de problemas sociales, para lo cual elige entre distintas alternativas, para lograr resultados positivos en busca de erradicar algunas situaciones como el alcoholismo y el SIDA, niños de la calle, personas con capacidades diferentes, adultos mayores, madres solteras, por citar algunos ejemplos.

El deseo de resolver estos problemas se traduce en el desarrollo de la responsabilidad social de las empresas, en donde la empresa se sumerge dentro de esta problemática social en la que ella ha decidido participar y ser agente de cambio con su ayuda. Es aquí cuando empieza a trabajar la empresa para formar un plan de mercadotecnia relacionada a las causas sociales, y así contribuir con algo a la sociedad de lo mucho que ella le ha dado a la empresa.

Las consideraciones de este trabajo pertenecen al tema de responsabilidad social, el cual tiene como objetivo motivar para que las empresas lleven a cabo su responsabilidad social.

Cada vez más empresas reconocen que no es posible separar la participación corporativa de la responsabilidad social y cada uno de acuerdo a sus políticas empresariales y objetivos, ha adoptado el principio de invertir en la comunidad ya sea mediante programas de relaciones con la comunidad, donativos económicos o en especie, programas educativos o asesorías profesionales.

Hay diferentes maneras de cómo una empresa puede desarrollar su responsabilidad social, a través de la mercadotecnia social junto con una institución sin fines de lucro, o formando su propia asociación filantrópica.

Algunas empresas consideran que ser socialmente responsable es un gasto extra o un lujo que sólo pueden darse los grandes corporativos y que a la práctica no rinden ningún beneficio a la corporación, pero al hablar de inversión social, no nos referimos a los recursos económicos que se donan o las acciones aisladas que realiza en pro de la educación y salud, sin objetivos claros y lo que es peor sin coherencia con su estrategia de negocios. Se trata de reemplazar el criterio filantrópico de caridad y transferencia de recursos por el de integración y vinculación con la comunidad.

Este proyecto de mejora pretende ser una guía para que las empresas puedan formar su propia asociación filantrópica y de esta manera cubrir su responsabilidad social.

Hay diversas formas de llevar a cabo la responsabilidad social de la empresa, lo que yo muestro en este trabajo es solo una forma de llevarla a cabo, en donde cada organización debe ajustarla a sus necesidades y a su requerimientos. Es importante trabajar día a día en este tema tan amplio, ya que es un aspecto que continuamente va creciendo conforme a las necesidades de la comunidad.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Cummins México todas las facilidades otorgadas para la realización de este proyecto.

Al Sr. Steve Knaebel Presidente Ejecutivo de Cummins México y Presidente de la Asociación Filantrópica Cummins A.C., por todo el empeño puesto para hacer que AFIC hoy en día sea una realidad, así como el tiempo invertido para la realización de este proyecto.

A la Asociación Filantrópica Cummins por toda la información otorgada para la documentación de este proyecto.

A mi director de tesis Dr. Enrique Villegas por su guía, y a mis asesores por sus conocimientos compartidos a este proyecto.

A todas aquellas empresas que llevan a cabo su responsabilidad social documentada ya en ellas me base para la realización de este proyecto.

A Miguel Aranda por todo su apoyo incondicional e ideas para poder finalizar este proyecto de la mejor manera posible.

CONTENIDO

CONTENIDO.....	1
INTRODUCCIÓN	4
MARCO TEÓRICO	7
FILANTROPÍA.....	7
TERCER SECTOR.....	13
INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO.....	14
MERCADOTECNIA SOCIAL	15
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	16
ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	24
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	25
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA.....	28
MARKETING SOCIAL	39
CONSECUENCIA DEL GASTO SOCIAL SOBRE DISTINTOS ACTORES ...	43
MERCADOTECNIA RELACIONADA A LAS CAUSAS SOCIALES.....	48
CASO CUMMINS	55
HISTORIA.....	55
VISIÓN	56
ASOCIACIÓN FILANTRÓPICA CUMMINS	58

HISTORIA.....	58
VISIÓN	61
MISIÓN.....	61
OBJETIVOS	61
PROYECTOS	62
DONATIVOS	65
LA POBLACIÓN BENEFICIADA	66
ADMINISTRACIÓN Y CONSEJO ADMINISTRATIVO	68
VOLUNTARIADO	70
CONVENIOS Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	71
CONTRIBUCIÓN A LA COMUNIDAD	74
CARACTERÍSTICAS DE SUSTENTABILIDAD	75
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	76
GUÍA PARA PLANEAR E INICIAR UNA ASOCIACIÓN FILANTRÓPICA.....	93
1. PLANEACIÓN	94
2. LÍDER.....	107
3. VOLUNTARIOS.....	110
4. BENEFICIARIOS.....	115
5. EMPRESA.....	117
6. SOCIEDAD O COMUNIDAD	118
REFLEXIÓN FINAL.....	122

BIBLIOGRAFÍA 126

INTRODUCCIÓN

La gran mayoría de las personas se han percatado del papel protagónico que han tomado las empresas de la Iniciativa Privada (IP) en diversos programas sociales, como el donar un porcentaje de las ventas de ciertos productos hacia programas específicos como el restaurar monumentos nacionales, parques recreativos, apoyo económico a las organizaciones civiles que trabajan con programas sociales bien definidos para la niñez, los ancianos, la desnutrición y la pobreza entre otros. Este estilo de contribución de las empresas hacia los programas sociales tuvo su origen a principios de los ochentas cuando la empresa American Express, decide crear una promoción en la que promete donar cierta cantidad de dinero para restaurar la estatua de la libertad en New York, dinero que saldría de las compras que se hicieran con la tarjeta durante un periodo de tiempo; situación que sorprendió a todos, debido a la gran respuesta de la gente que favoreció a la empresa con un incremento de afiliados y mayor tasa de uso de las tarjetas de crédito.¹

La dificultad de encontrar organizaciones civiles con programas sociales claros y bien organizados, ha llevado a las empresas por un lado a crear sus propias fundaciones y asociaciones, por otro lado a llevar a cabo su responsabilidad social con programas concretos, en las que canalizan su apoyo económico y técnico para hacer que las metas del área de responsabilidad

¹ Luis Pérez Romero, Marketing Social: Teoría y Práctica (México: Prentice Hall, 2004), capítulo 2

corporativa se cumplan, como por ejemplo las siguientes empresas: McDonald's, TV Azteca, Televisa, Danone, Asociación Filantrópica Cummins, entre otras.

No ha sido fácil para las empresas incursionar en este estilo de apoyo hacia el bienestar de la sociedad debido a los pocos antecedentes o poca historia al respecto, pero lo que sí podemos decir es de los grandes frutos económicos y sociales que puede recoger una empresa privada al tener su propia fundación o al cumplir con un plan para desarrollar su responsabilidad social ya sea sola o junto con alguna asociación ya establecida.

El presente trabajo está dividido en cuatro secciones, la primera de ellas es el marco teórico, donde se presentan algunos conceptos generales relacionados con el tema de responsabilidad social y sus antecedentes, la segunda parte es un análisis de la responsabilidad social, la importancia de ella, sus beneficios, entre otros, la tercera sección es el caso Cummins, su historia, como nace la Asociación Filantrópica Cummins, y aspectos generales de dicho caso, por último la cuarta sección es una guía de planeación para una asociación filantrópica.

Esta cuarta sección está dividida a su vez en seis puntos a considerar los cuales son: planeación, líder, voluntarios, beneficiarios, empresa y sociedad o comunidad.

Esta guía presenta una propuesta de planeación para que las empresas formen su propia fundación sin fines de lucro y también la metodológica para el fortalecimiento institucional de las organizaciones civiles.

La propuesta de dicha guía que se presenta tiene como propósito apoyar a la profesionalización del sector de las organizaciones sociales que son fundadas por las empresas.

Esto es para una empresa u organización civil que decide participar en un proceso de fortalecimiento institucional, identifica y valora sus fortalezas, reconoce y aprecia el contexto de su población objetivo, adquiere conocimientos y desarrolla habilidades, promueve el cambio y aprende de la experiencia exitosa, para volver a valorar y reorientar sus acciones. **En este sentido, es importante mencionar que no existe una única “fórmula o receta” para desarrollar un modelo de planeación y de fortalecimiento, cada organización deberá descubrir, diseñar y practicar su propio proceso ya que es importante tomar en cuenta muchos factores que envuelven a la empresa u organización civil como la cultura, economía, sociedad etc.**

MARCO TEÓRICO

Desde hace varios años, el tema de responsabilidad social ha estado preocupando a algunas empresas de la IP, algunas de ellas han expresado la necesidad de llevar a cabo su responsabilidad social de la mejor manera. Esto con el fin de estimular y facilitar las donaciones de tiempo, talento y recurso tanto material, económico como humano para facilitar, así el desarrollo de las actividades que realizan dichas empresas.

Esta sección plantea algunos conceptos claves relacionados a la responsabilidad social y a todo lo que rodea dicho tema.

FILANTROPÍA

La palabra filantropía proviene del griego *philanthropia*: *philos*, amor; *anthropos*, hombre (género humano) amor a la humanidad.²

Según el Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI (1997) la filantropía es la expresión del impulso generoso que brota de todo ser humano, en todos los tiempos y en todas las culturas; es toda actitud de respeto, atención y servicio, encaminada a promover el desarrollo del ser humano y proteger su entorno; el compromiso generoso de personas, instituciones y empresas, que aportan tiempo, talento y recursos, en favor del desarrollo integral de la comunidad; el conjunto de acciones no remuneradas, orientadas al desarrollo social que potencia el talento y la capacidad humana; en síntesis, toda acción generosa y

² Centro Mexicano para la Filantropía, Filantropía, 1997, disponible en <http://cemefi.org.mx>

voluntaria que se realiza en beneficio de la comunidad, sin ánimo de lucro ni interés particular.

Antecedentes:

Según Arango (1999)³ históricamente dos factores han frenado el desarrollo de la filantropía organizada y corporativa: una iglesia dominante, fuerte y activa, y un estado poderoso, paternalista y benefactor. Así, empresa y ciudadanos delegaban sus responsabilidades sociales a estas instituciones que, bien o mal, asumían las tareas, monopolizando el trabajo de administrar, proteger, educar, evangelizar y gobernar una sociedad marginada. Arango presenta una explicación de cómo la mayoría, en su conjunto, ha delegado totalmente, durante siglos, sus responsabilidades sociales y cívicas a estas dos instituciones todopoderosas.⁴

Inicialmente menciona Arango, los esfuerzos de servicio comunitario estaban encaminados a tareas básicas de caridad, pero a partir de los años 60 se ampliaron los horizontes y la actividad se extendió hacia campos diversos, sin más límite que la imaginación y el deseo de mejorar las cosas.

Así, bajo términos confusos y legislación escasa, brotan y proliferan múltiples asociaciones civiles, privadas y voluntarias, fortalecidas por la vocación de sus miembros y por una red internacional que las alimenta. Ellas no buscaban el poder, sino el cambio en aquello que les afecta, pero por otro lado también a

³ Manuel Arango Arias, Presidente Honorario del Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI 2004

⁴ Manuel Arango Arias, "El Día de la Filantropía", *Filantropía*, Enero 1999, (revista en línea), accesado el 20 de Abril 2004; disponible en <http://cemefi.org.mx>

veces no son escuchadas y generalmente no cuentan con recursos económicos para lograr sus fines.

Son las fundaciones la rama poderosa de esta familia filantrópica cuyos miembros, no siempre afines, merecerían ser considerados y apoyados en una tarea conjunta hacia el bienestar general. Las fundaciones dan apoyo a proyectos ciudadanos donde comprometen su talento y trabajo hacia el cambio propositivo y el bienestar general.

El CEMEFI y Mori de México (1996)⁵ realizaron en 1995 una investigación al respecto. Para ello, se aplicó una encuesta a 412 personas con las siguientes características en común: ciudadanos de la Ciudad de México, mayores de 21 años, hombres y mujeres, de nivel socioeconómico medio, pertenecientes a la población económicamente activa.

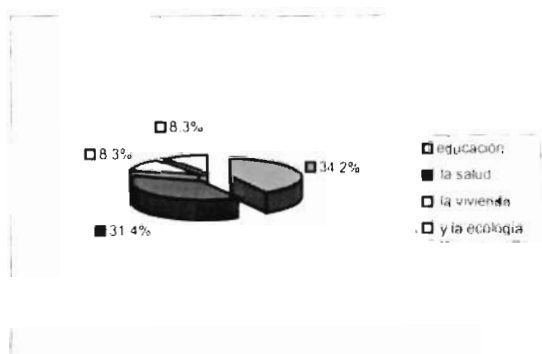
Los resultados obtenidos trazan perfiles interesantes de la población, dignos de ser considerados por el sector no lucrativo en la definición de sus políticas de acción.

Áreas Prioritarias de la Filantropía:

Los encuestados consideraron como áreas sociales prioritarias: la educación (34.2%), la salud (31.4%), la vivienda (8.3%) y la ecología (8.3%). Sin embargo, canalizaron sus recursos hacia áreas de salud (59.7%), educación (16.4%) y causas religiosas (10.4%). La mayoría de los encuestados tenían poca

⁵ Mori de México es una empresa mexicana dedicada a realizar estudios de opinión pública

participación comunitaria (43.9%) o nula (24.8%), sólo (23.1%) mencionó tener alguna. (Ver Figura No.1)

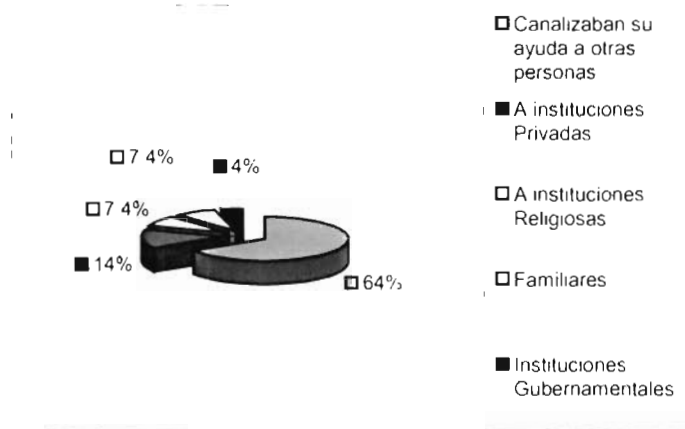


Áreas prioritarias de la Filantropía
Fig. No.1

Fuente: Elaboración propia con datos del estudio de opinión pública de la empresa Mori de México

Disposición a dar y a quiénes:

Durante la encuesta, (64%) de las personas canalizaban su ayuda a otras personas, (14%) a instituciones privadas, (7.4%) a instituciones religiosas, (7.4%) a familiares y a instituciones gubernamentales (4.1%). Por otro lado, (55.9%) de los encuestados mencionó que estaba dispuesto a donar 1 de cada 100 pesos que recibe, mientras que (44.1%) no manifestó interés o está incierto al respecto. (Ver Figura No. 2)



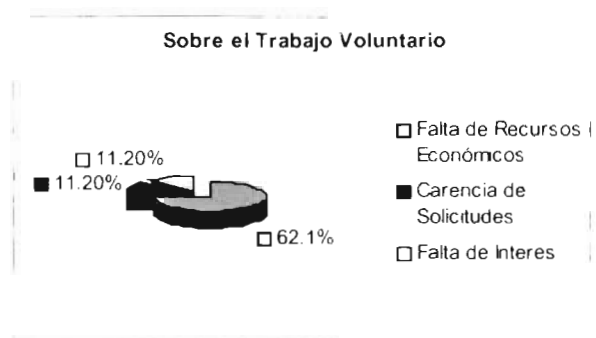
Disposición de dar y a quienes

Fig. No.2

Fuente: Elaboración propia con datos del estudio de opinión pública de la empresa Mori de México

Sobre el Trabajo Voluntario:

La mayoría de los entrevistados (79%) señalaron que no realizaban trabajo voluntario, dentro de las principales causas se encuentra: falta de recursos económicos (62.1%), (11.2%) por carencia de solicitudes y (11.2%) porque no tenían interés. (Ver Figura No. 3)



Sobre el Trabajo Voluntario

Fig. No.3

Fuente: Elaboración propia con datos del estudio de opinión pública de la empresa Mori de México

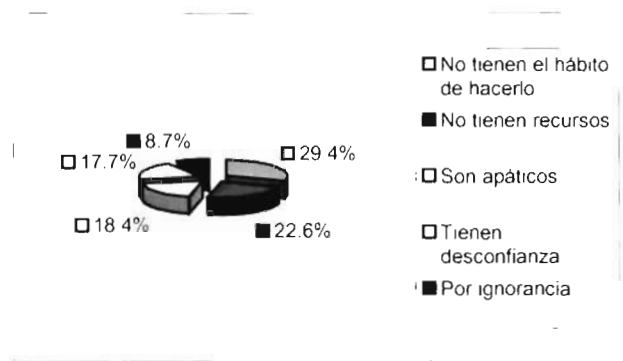
Sobre la Cultura Filantrópica:

Los entrevistados comentaron que las personas que dan dinero y/o tiempo voluntario, lo hacen por generosidad (54.4%), responsabilidad cívica (20.3%), por motivos religiosos (7.6%) y otras razones (11.4%). Durante la encuesta también se obtuvo los siguientes resultados relacionados con la cultura, (84.4%) de las personas consideró que las instituciones de asistencia social fueron necesarias para el desarrollo del país, y (69%) pensó que sí contribuían a la solución de problemas sociales. (54.3%) opinó que los servicios que ofrecen son profesionales, mientras que (13.1%) declaró que no lo son.

(44.5%) de las personas declaró que los mexicanos son generosos para dar tiempo y dinero a instituciones filantrópicas, (13.6%) de los encuestados consideró que son más o menos generosos y (38.4%) que no son generosos. Sostienen, también, que los mexicanos no ayudan porque: no tienen el hábito de hacerlo (29.4%), no tienen recursos (22.6%), son apáticos (18.4%), tienen desconfianza (17.7%) o por ignorancia (8.7%). También se obtuvo que (33.8%) de las personas estaban dispuestas a dar tiempo voluntario a las instituciones sociales, (21.7%) a dar tiempo y dinero, y (21.7%) no estaba dispuesto a dar ni tiempo ni dinero. ⁶ (Ver Figura No. 4)

⁶ Centro Mexicano para la Filantropía y Mori de México, "Radiografía del Quehacer Filantrópico", Filantropía, Mayo 1997, (revista en línea), accesado el 20 de Abril 2004; disponible en <http://cemefi.org.mx>





¿Por qué no ayudan los mexicanos?

Fig. No.4

Fuente: Elaboración propia con datos del estudio de opinión pública de la empresa Mori de México

TERCER SECTOR

Según Pérez (2004) el tercer sector "es un órgano libre y autónomo sin ánimo de lucro que formula políticas y ejecuta planes de desarrollo, conformado por agrupación de personas físicas o morales que buscan coadyuvar con el bienestar bio-psico-social de la población en general"⁷

El tercer sector está conformado por todas las organizaciones de la sociedad civil o moral que tienen como objeto social el "contribuir con el bienestar de la sociedad". Este sector según el autor, ha tomado un papel más protagónico en la vida social, económica y política dentro y fuera de las naciones. En estos primeros años del dos mil se ha visto la consolidación de organizaciones no gubernamentales, ampliamente conocidas por sus siglas de ONG's a nivel Internacional como la Unicef, Cruz Roja Internacional, Comisión Internacional de

⁷ Luis Pérez Romero, Marketing Social: Teoría y Práctica (México: Prentice Hall, 2004), capítulo 4

Derechos Humanos, entre otras que están tomando papeles o roles cada día más protagónicos en el nuevo orden nacional y mundial.

Antecedentes:

Como lo menciona el autor Pérez (op. cit.), nace este sector gracias a la iniciativa y participación de personas físicas que fueron motivadas por diversas razones a trabajar a lo largo de su vida por una causa social, de ahí el nacimiento de organizaciones dirigidas a la atención de individuos con problemas específicos, por ejemplo: quemados, maltrato infantil, maltrato familiar, discriminación racial, desnutrición, alcoholismo, niños de la calle, SIDA, etc. ¿Cuándo nació este sector? Es una pregunta sin respuesta precisa ya que desde la existencia misma del ser humano han existido personas que se han preocupado y ocupado por diversos problemas de índole social y que han laborado de manera tácita.

Es un hecho la existencia del tercer sector, como también es un hecho que cada día están naciendo más organizaciones no gubernamentales emanadas de la población civil o bien del sector privado y gubernamental bajo figuras como fundaciones, asociaciones civiles, instituciones de beneficencia privada e instituciones de asistencia privada entre otras, menciona el autor Pérez.

INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO

Se conoce como institución sin fines de lucro a toda aquella Organización de la Sociedad Civil (OSC) que de manera explícita en sus estatutos estipula que no persigue lucro, como ejemplo podemos mencionar un gran número de asociaciones civiles, dedicadas a la educación, salud, bienestar de la sociedad y

desarrollo económico. Los organismos públicos autónomos, ampliamente conocidos como Organizaciones no Gubernamentales (ONG's) como la Comisión Nacional de Derechos Humanos u organismos internacionales como la Unicef, Cruz Roja y Organización Mundial de la Salud, entre otros. Las dependencias gubernamentales también son ampliamente conocidas como organizaciones que no persiguen lucro, ya que son apoyadas económicamente por el presupuesto nacional de cada nación.⁸

El autor Pérez (op. cit.) menciona que las OSC, son todas aquellas organizaciones creadas por iniciativa de la población civil, en donde generalmente dos o más personas deciden crear una sociedad civil con objeto social amplio para problemas específicos de nuestra sociedad, como la hambruna, la violencia intrafamiliar, niños de la calle, incapacitados, entre otras.

MERCADOTECNIA SOCIAL

Comenta Pérez (op. cit.) justo en el momento que se da el proceso de intercambio, se puede decir que se descubre la mercadotecnia, esto es, existen dos partes que tienen la libertad de elegir entre un bien y/o servicio por su contraparte de valor, de manera que se beneficien mutuamente. En términos de mercadotecnia este análisis inicia con el perfil de los clientes o usuarios de un servicio, identificar sus necesidades, ubicarlos dentro de un marco geográfico y de diversos perfiles de segmentación para orientar los esfuerzos de la mezcla de las 7 P's de la mercadotecnia como son, **P**roducto, **P**recio, **P**laza, **P**romoción,

⁸ Luis Pérez Romero, Marketing Social: Teoría y Práctica (México: Prentice Hall, 2004), capítulo 3

Proceso, **P**ersonal y **P**resentación, debidamente integrados en un plan estratégico de mercadotecnia que incida de manera favorable en el bienestar de las partes que interactúan en el proceso de intercambio.

El beneficio de las partes involucradas y de la sociedad en general es que toda organización al momento de aplicar la filosofía de la mercadotecnia debe ver el beneficio de sus clientes y/o usuarios, así como el beneficio de su organización en rentabilidad, alcance de sus objetivos sociales y cumplir con el compromiso de mejorar el bienestar social, así como el velar y actuar por el bienestar de la sociedad en general en coparticipación con la ciudadanía, el sector privado y el sector gubernamental.

La mercadotecnia social busca incrementar el bienestar de la comunidad y para ello requiere estudiar las necesidades sociales, las ideas, creencias, actitudes y valores que se encuentran en la población para diseñar, planear las estrategias, ejecutar la mezcla de las 7 P's y principios de la mercadotecnia social que contribuya al bienestar de las partes involucradas, comenta Pérez.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Cumplir integralmente con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental en sus contextos interno y externo es lo que se conoce como responsabilidad social empresarial según el CEMEFI (op. cit.).

Según Stoner (1996) la responsabilidad social de la empresa es lo que hace una organización para influir en la sociedad en la que existe, por ejemplo mediante programas voluntarios de ayuda.⁹

Esta responsabilidad, dice el CEMEFI, lleva por tanto, a la actuación conciente y comprometida de mejora continua, medida y consistente que permite a la empresa ser más competitiva no a costa de, sino respetando y promoviendo el desarrollo pleno de las personas, de las comunidades en que opera y del entorno, atendiendo las expectativas de todos sus participantes: inversionistas, colaboradores, directivos, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad.

La raíz de los planteamientos propios de la responsabilidad social empresarial podemos situarla en 1920 con el desarrollo de la filantropía empresarial de manera sistemática, la que estaba muy vinculada al principio de caridad y a la acción de la empresa como tal. Dentro de este principio de la caridad se consideraba que la filantropía ya no era un acto individual centrado en la acción del empresario o del dueño de la empresa, sino que era algo que se vinculaba con la empresa. Este principio sería posteriormente complementado por el principio de la administración, el cual supondrá que las empresas, en especial sus directivos, deberán generar riqueza y beneficios pero también deberán

⁹ Stoner, Freeman, Gilbert Jr., Administración (México: Prentice Hall, 1996), capítulo 4

convertirse en administradores de recursos sociales considerando el impacto de estas acciones.¹⁰

Sin embargo, cabe destacar que el concepto de responsabilidad social empresarial ya es mencionado y promovido por Andrew Carnegie, en su libro de "The Gospel of Wealth" publicado en 1899 donde, desde una visión bastante paternalista, Carnegie establece que las personas adineradas y sus empresas deben asumir como responsabilidad el administrar la riqueza para bien de toda la sociedad, asistiendo y guiando a los individuos en desventajas o con menos fortuna. La posición de Carnegie se fundamentaba en dos principios: el principio de caridad y el principio de custodia. Los dos colocaban a los dueños de la empresa en el papel de padre para empleados y clientes infantiles, quienes carecían de capacidad para actuar para su propio bien. El principio de caridad suponía que los miembros más afortunados de la sociedad debían ayudar a los menos afortunados, entre ellos a los desempleados, los minusválidos, los enfermos y los viejos. Estos infortunados podían recibir ayuda, directa o indirecta, por medio de instituciones como iglesias y casas de asentamiento, pero en la década de 1920, las necesidades de la comunidad superaban incluso la fortuna de los ricos más generosos y se esperaba que las empresas contribuyeran con sus recursos a las obras de caridad para los infortunados. El principio de custodia, derivado de la Biblia, suponía que las empresas y los ricos fueran considerados custodios, o cuidadores, de sus bienes. El concepto de Carnegie decía que los

¹⁰ Centro de Estudios Democráticos de América Latina, Responsabilidad Social Empresarial, 1988, disponible en <http://cedal.org.mx>

ricos tenían "en custodia" el dinero del resto de la sociedad y que lo podían usar para cualquier propósito que la sociedad considerara legítimo. No obstante, también suponía que las empresas tenían el encargo de multiplicar la riqueza de la sociedad, incrementando el propio por medio de inversiones prudentes de los recursos que se le habían encomendado.¹¹

Por otro lado, las consecuencias económicas de la segunda guerra mundial pueden considerarse como otro punto de partida para situar el debate sobre la responsabilidad social empresarial debido al impacto de los cambios en el sistema económico, social y político mundial. Así también los cambios ocurridos a finales de los años sesenta, principalmente en Estados Unidos de América, provocó que el debate sobre la responsabilidad social de la empresa se enmarque no sólo en su función económica y stakeholders (clientes, proveedores y accionistas), sino que también incluya a los demás miembros de la comunidad a través de un mayor involucramiento de la empresa en la solución de los problemas sociales.¹²

Según el CEMEFI (1997) en las últimas décadas son cada vez más numerosos los grupos de ciudadanos que han adquirido conciencia de su responsabilidad social y se organizan como asociaciones voluntarias para participar en la búsqueda de alternativas y en proyectos diseñados para el bienestar comunitario.¹³

¹¹ Stoner, Freeman, Gilbert Jr., Administración (México: Prentice Hall, 1996), capítulo 4

¹² Centro de Estudios Democráticos de América Latina, Responsabilidad Social Empresarial, 1988, disponible en <http://cedal.org.mx>

¹³ Centro Mexicano para la Filantropía, "Segunda Convivencia Anual del CEMEFI", Filantropía, Enero 1997, (revista en línea), accesado el 20 de Abril 2004; disponible en <http://cemefi.org.mx>

Igualmente son cada vez más las empresas que incrementan su participación en el desarrollo social aportando talento y recursos empresariales bajo el concepto de inversión social.

Instituciones filantrópicas y organizaciones civiles, han tomado iniciativas para lograr una sociedad más generosa, participativa, eficaz y justa. Su colaboración en la solución de los problemas comunitarios está ayudando al desarrollo y fortalecimiento de la sociedad civil como un tercer sector que, al igual que el gobierno y la empresa productiva, ha mostrado talento, creatividad, trabajo y capacidad para captar y canalizar recursos.

Algunos ejemplos según Stoner:

Elliot Hoffman, dueño de Just Desserts, una panadería de San Francisco, instituyó la costumbre de contratar a ex convictos y dice: "En realidad pienso que las empresas deben desempeñar un papel preponderante para lograr cambios en nuestra sociedad. Los gerentes, sobre todo los de empresas pequeñas, saben cómo hacer las cosas. Solemos pensar "afuera de la caja". Es preciso que introduzcamos creatividad en nuestra comunidad. Las personas inhabilitadas necesitan rampas para entrar a la sociedad. El gobierno federal no se las dará"

Ante la existencia de tantos habitantes de la calle, Ben & Jerry's respondió abriendo una tienda en Harlem y empleando a algunas de estas personas para servir helados.

Por cada código UPC enviado por correo por los consumidores, Scott Paper dona cinco centavos a los Hogares Ronald McDonalds. Según Laura

Boyce, vocera de la empresa: "Nos brinda la oportunidad de sacar a la luz una organización muy valiosa y también despertar la conciencia de los consumidores".

Paul Newman separa una cantidad de todas las utilidades de los productos alimenticios Newman's Own para obras de caridad, por ejemplo Hole in the Wall Gang, un campamento para niños que padecen de cáncer terminal.

Burger King e IBM cuentan con un programa "Hamburguesas y Bytes" se donan computadoras a las escuelas, de acuerdo con la cantidad de notas de consumo de la caja registradora. Burger King también cuenta con la Academia Burger King donde se ofrecen estudios y servicios sociales a desertores y ociosos.

En Louisiana, en 1991, Colgate-Palmolive inició su programa "Socios para la educación", como actividad de mercadotecnia y también de filantropía. A cambio de que los detallistas colocaran su exhibidor, la compañía entregaba a los detallistas juegos de mapas para niños, que incluían materiales para que los estudiantes pintaran los mapas. A continuación, las tiendas repartían los juegos entre las escuelas primarias de la localidad.

Reebok acabó lanzando un producto nuevo en 1991: la línea BlackTop de calzado para baloncesto en exteriores. Parte de las utilidades de estos zapatos se destinan a la renovación de canchas de baloncesto, como una cancha en el Condado de Dade, Florida, devastada por el huracán Andrew y renovada en 1993. Dave Fogelson, vocero de la empresa, dice: "La participación en la renovación de las canchas hace que nuestra línea resulte mucho más creíble, así

que diría que el programa ha sido un factor medular para el éxito del producto. Sin embargo, lo empezamos porque queríamos hacer algo por los muchachos del centro de las ciudades".¹⁴

Según Stoner en los años setenta y ochenta, convergieron diversas fuerzas económicas que llevaron a algunos académicos a reexaminar el concepto de la responsabilidad social de las empresas. Éstas estaban furiosas debido al golpe propinado por el aumento de precios de los energéticos y por el gasto de tener que cumplir con las leyes destinadas a disminuir la contaminación, proteger a los consumidores y asegurar la igualdad de oportunidades. Muchos sostenían que las empresas sólo podrían sobrevivir si se les quitaba ciertas responsabilidades sociales desacertadas y se les permitía volver a lo básico: ganar dinero. La idea no es nueva. En años recientes, su principal vocero ha sido Milton Friedman, el economista que argumenta que la responsabilidad primordial de la empresa es elevar las utilidades al máximo.

Según Friedman: "La empresa sólo tiene una responsabilidad social: usar su energía y sus recursos para actividades que aumenten sus utilidades, siempre y cuando respete las reglas del juego... y se dedique a una competencia franca y libre, sin engaños, ni fraudes". Friedman sostiene que los ejecutivos de las compañías no están en posición de determinar la urgencia relativa de los problemas sociales ni la cantidad de recursos de la organización que se debe destinar a un problema dado cualquiera. Además, insiste en que los gerentes que

¹⁴ Stoner, Freeman, Gilbert Jr., Administración (México: Prentice Hall, 1996), capítulo 4

destinan recursos de la compañía a satisfacer conceptos personales, quizás equivocados, del bien social se los están cargando, injustamente, a sus accionistas, empleados y clientes. En pocas palabras, argumenta que las empresas se deben dedicar a producir bienes y servicios con eficiencia y dejar la solución de los problemas sociales en manos de los organismos de gobierno y las personas competentes.

La posición de Friedman representa uno de los extremos de un continuo que reconoce cierta división de la responsabilidad social entre los diversos segmentos de la sociedad, incluyendo al gobierno y la IP. La mayor parte de los gerentes y otras personas son de la opinión que tanto el gobierno como el sector privado tienen la responsabilidad de actuar, en cierta medida, en pro de la sociedad.¹⁵

¹⁵ Stoner, Freeman, Gilbert Jr., Administración (México: Prentice Hall, 1996), capítulo 4

ANÁLISIS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

El apoyo de las causas sociales se ha convertido en un criterio importante que influye en la decisión de compra del consumidor, estando dispuesto el cliente a cambiar de marca y establecimiento por este motivo.

De acuerdo a Mendive (1999) un 90% de consumidores está dispuesto a pagar más por un producto o servicio que destine parte de su precio a un proyecto social (frente a un 70% en el caso de productos ecológicos y un 30% para productos dietéticos.) Los consumidores jóvenes, el segmento de población con un poder adquisitivo alto y medio / alto y los residentes en municipios con más de 500,000 habitantes, son los que mayor interés manifiestan en los productos o servicios relacionados con el marketing social corporativo. La cantidad idónea a pagar en concepto de sobreprecio por un producto o servicio que apoye un proyecto social se sitúa entre un 5% y un 10%.¹⁶

Algunos ejemplos son: desde el 1º de octubre de 1996 al 31 de enero de 1997, por cada producto Danone que se compra en el mercado, esta empresa hizo una aportación de cinco centavos a la Casa de la Amistad, Nuestros Pequeños Hermanos y el Centro de Rehabilitación para Niños Discapacitados. Su meta fue reunir un mínimo de seis millones de pesos para donarlos a estas instituciones.

¹⁶ Daniel Mendive, "Marketing Social", Marketing Social, 1999, disponible en <http://www.comunidar.org.ar>

El Programa Un Kilo de Ayuda de Gente Nueva ha distribuido 35,000 toneladas de alimentos a 50,000 familias de Chiapas, Oaxaca, Yucatán, Quintana Roo, Michoacán y Distrito Federal. A cambio de los alimentos, cada familia tiene que aportar ocho horas de trabajo comunitario al mes, con lo cual han realizado importantes mejoras en su comunidad.

El 26 de octubre, la Fundación Tarahumara José Llaguno inició la campaña Kórima es compartir a través de Aurrerá, Superama y Bodegas Aurrerá en toda la República, con excepción de Saltillo y Monterrey, donde la cadena Soriana brinda el apoyo. Esta campaña, que terminó el 30 de noviembre, se realizó a través de tarjetas con un valor de cinco pesos, colocadas en las tiendas de autoservicio. Cada una de ellas significa un día de comida para un tarahumara.

Domino's Pizza distribuyó en la Navidad pasada pizzas para 100,000 niños que están al cuidado de instituciones de asistencia social. Apoyaron su distribución Ministerios de Amor, Cáritas, Fundación Casa Alianza México y Hogares Providencia.¹⁷

RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social la entendemos como la participación activa de personas físicas o morales, que adoptan políticas y prácticas encaminadas a la mejora continua y definitiva de la comunidad en la que operan. Visto así entonces la responsabilidad social conlleva aspectos como: visión y liderazgo social,

¹⁷ Centro Mexicano para la Filantropía, "Responsabilidad Social: Inversión Redituable", Filantropía, Enero 1999, (revista en línea), accesado el 20 de Abril 2004; disponible en <http://cemefi.org.mx>

vinculación con la comunidad, relaciones estratégicas con las instancias sociales, protección y cuidado del medio ambiente, lugar de trabajo, bienestar de los empleados, respeto a los derechos humanos entre otras, según el CEMEFI (1999).¹⁸

Según Servitje (2000) dice.....Cada día hay una mayor conciencia del potencial enorme de ayuda que existe en la sociedad y que ella debe tener, con un real sentido de subsidiaridad, una participación mayor en la atención de los más débiles o necesitados y de problemas importantes de carácter general. Y de aquí surge la pregunta: ¿Que debe hacer la empresa ante esta situación? ¿Cuál es su responsabilidad social? ¹⁹

Se puede concluir que la empresa es un elemento muy importante en la tarea filantrópica de cualquier país. Pero para que su colaboración se incremente es indispensable que las organizaciones voluntarias no lucrativas le presenten nuevos proyectos, cada vez en forma más amplia y convincente, subrayando a su aportación al bienestar general. Según Lorenzo Servitje es indispensable que sigamos promoviendo lo más posible la obligación moral de ayudar a los demás, que es la razón fundamental de toda acción filantrópica.

Como conclusión insiste el autor en que es indispensable luchar contra el quietismo social y promover y alentar el espíritu filantrópico. Esta es una tarea de

¹⁸ Idem

¹⁹ Lorenzo Servitje, "Extracto de Filantropía y Responsabilidad Social: La Inversión Social. Un Reto para la Empresa", Filantropía, Agosto 2000, (revista en línea), accesado el 20 de Abril 2004; disponible en <http://cemefi.org.mx>

fundamental trascendencia. Necesitamos que se dedique a la filantropía más recursos, más trabajo voluntario y más imaginación.

Termino Lorenzo Servitje con una frase de un modesto filántropo que considera muy inspirada: "Ante todo el bien que hay que hacer, puedo hacer muy poco, pero por ningún motivo dejaré de hacer ese poco que puedo hacer".

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Comenta Sánchez-Navarro (1999), Vicepresidente de Cervecería Modelo sólido representante y líder del sector empresarial, afirma que la empresa es la célula fundamental de la sociedad moderna en el orden económico, pero así como tiene derechos, también tiene diversas obligaciones, tanto en su interior como con la sociedad en general.²⁰

Su principal responsabilidad es tener una empresa bien administrada que produzca utilidades razonables y, partiendo de esto, surgen otras obligaciones consubstanciales. Sánchez Navarro considera que el empresario necesita entender, primero, que su empresa es una comunidad de trabajo, parte esencial de la comunidad nacional. Por consiguiente, tiene que cumplir con las obligaciones formales que establece la Ley General del Trabajo en sus relaciones obrero-patronales, pero tendría que ir más allá, sobre todo en lo que se refiere a capacitación y a las prestaciones sociales que brinda a su personal.

En materia de capacitación es importante abarcar el desarrollo de habilidades para hacer mejor el trabajo, pero también introducir al personal en el fundamento moral de los diversos aspectos de la vida.

Señala además, "su obligación es crear riqueza y distribuirla, a través de su propio negocio, en las diversas escalas de su personal, manteniendo siempre

²⁰ Juan Sánchez Navarro, "La Responsabilidad Social del Empresario", *Filantropía*, Mayo 1999, (revista en línea), accesado el 20 de Abril 2004; disponible en <http://cemefi.org.mx>

niveles de utilidad razonables para tener una empresa moderna a través de la reinversión de utilidades”.

Estar comprometido con México trabajando en favor del desarrollo social, invertir tiempo, talento y recursos para la construcción de un futuro de mayores oportunidades para todos, invertir en la gente para ser protagonistas del cambio, integración y vinculación con la comunidad esto es lo que se entiende por responsabilidad social corporativa según el autor Pérez (op. cit.).²¹

Según Pérez una empresa socialmente responsable es aquella que, además de ofrecer productos y servicios de calidad, genera utilidades y empleos y paga impuestos, desafía su creatividad para identificar los problemas que aquejan a su comunidad y propone alternativas para su solución.

Es un modelo de trabajo y organización que permite retribuir a la sociedad lo que esta toma de ella. Es la forma de hacer negocios de manera sustentable.

Pérez afirma que la inversión que su empresa destina al desarrollo contribuirá a mejorar la calidad de vida de todos los mexicanos. Sin embargo, su empresa recibe a cambio una serie de beneficios que inciden en las relaciones que establece con sus accionistas, empleados, proveedores, acreedores y consumidores.

Afirma Guerrero (2000) Director de Promoción del Centro Mexicano para la Filantropía que cada vez más, las empresas mexicanas y las transnacionales que operan en nuestro territorio reconocen que no es posible separar la participación

²¹ Luis Pérez Romero, Marketing Social: Teoría y Práctica (México: Prentice Hall, 2004), capítulo 4

corporativa de la responsabilidad social. Han acogido el principio de inversión en la comunidad ya sea mediante programas de relaciones con la comunidad, donativos corporativos, programas de contribuciones o mediante orientación para crear programas y políticas específicas.²²

Las principales razones para invertir en la comunidad afirma Mauricio Guerrero (2000), tienen que ver directamente con las inquietudes de cada empresa por sus propios motivos, pero existen tres indicadores que son primordiales: el dar es parte de su responsabilidad como empresa, el apoyo a su comunidad es una inversión sólida a largo plazo y por último al coparticipar con la comunidad se obtienen beneficios a corto plazo.

Según Guerrero, la percepción del público sobre las empresas más admiradas por lo general lleva implícitos indicadores de inversión social empresarial; empresas permanente admiradas realizan acciones de diversa índole con la comunidad en la que operan o con la que se involucran, destacan las experiencias de: Peñoles y Grupo Industrial Bimbo, con el desarrollo integral de las comunidades en las que operan llevando educación y bienestar, Cifra SA CV, aportando con la merma de sus autoservicios a los Bancos de Alimentos, Coca-Cola Export, impulsando proyectos ecológicos y de nutrición; Teléfonos de México SA CV. a través de su fundación generando un ambicioso programa de becas universitarias, J.P.Morgan apoyando diversas organizaciones con recursos económicos y con el talento de sus empleados, Cummins generando su fundación

²² Mauricio Guerrero, "Responsabilidad Social: La Mejor Manera de Hacer Negocios", Filantropía, Agosto 2000, (revista en línea), accesado el 20 de Abril 2004; disponible en <http://cemefi.org.mx>

para la atención de los problemas más urgentes de la comunidad cercana a su fábrica, Hewlett Packard de México SA CV, contratando a minusválidos, Ford Motor Company SA CV, apoyando planteles y programas educativos, Compañía Nestlé SA CV, preocupada por la salud y la nutrición e IBM de México SA, generando software especializado para dar oportunidades de empleo a ciegos y débiles visuales, Jugos del Valle apoyando al sector indigente en extrema pobreza, Grupo Financiero Bancomer, comprometido en elevar la calidad de la educación en los diversos niveles educativos y muchas empresas que trasladan a las organizaciones de la sociedad civil su talento empresarial, participando activamente en los Consejos, Comités y Patronatos, afirma Guerrero.

En este tema en especial siento que no se ha escrito y no se han explotado todos los beneficios que trae a la empresa el desarrollar su responsabilidad social. Son muchos los beneficios que puede obtener la empresa al estar dando un poco de lo que la sociedad le esta entregando día a día a dicha empresa. Autores de esta rama de la administración no han desarrollado lo suficiente en este tema de responsabilidad social para que empresarios puedan y sepan como desarrollar su responsabilidad social de la mejor manera dependiendo del giro y del objetivo que quiera cubrir cada empresa.

Comenta Guerrero (op. cit.) que además de célula económica, la empresa es una célula social: esta formada por personas y para personas. Está inserta en la sociedad, de quien mucho recibe y no puede permanecer ajena a ella. Sus fines económicos no deben, por tanto, contravenir su función social, ni ésta a su

vez, contraponerse a aquellos pero la única manera de hacerlos coincidir, en palabras de Lorenzo Servitje, Presidente de Grupo Industrial Bimbo, es actuando con responsabilidad social y apego a cinco principios en los que ésta se fundamenta: el respeto a la dignidad de la persona, la justicia, la solidaridad y el reconocimiento del trabajo como actividad connatural al hombre.²³

También comenta Guerrero que la empresa con responsabilidad social no solo se preocupa por desarrollar a sus empleados y hacerlos crecer, sino también por su entorno, un entorno que demanda constantemente su tiempo, talento y recursos.

Una empresa visionaria reconoce las ventajas comparativas de la responsabilidad social. Aprovecha auténticamente el mejoramiento de su imagen pública, la lealtad de sus empleados, proveedores y acreedores, así como el posicionamiento de su producto o servicio en un mercado que reconoce su compromiso social.

Las empresas con responsabilidad social reflejan los valores que comparten los directivos, colaboradores, clientes, proveedores y acreedores de una empresa. La organización que tenga esta ideología, esta visión, estos principios y los practique con todos los grupos con los que se relaciona de una manera transparente, a mediano y largo plazo, será una empresa triunfante, una empresa comprometida, una empresa sustentable que hará de la responsabilidad social su principal ventaja competitiva lo que sin duda le brindará mejores

²³ Mauricio Guerrero, "Responsabilidad Social: La Mejor Manera de Hacer Negocios", *Filantropía*, Agosto 2000, (revista en línea), accesado el 20 de Abril 2004; disponible en <http://cemefi.org.mx>

oportunidades de negocio, según Mauricio Guerrero (op. cit.), Director de Promoción del CEMEFI.

Algunas empresas transnacionales han mostrado su capacidad de compromiso comunitario en varios países de Latinoamérica. Uno de estos casos es Xerox do Brasil, una compañía que decidió involucrarse con el desarrollo de la comunidad a través de proyectos deportivos y de la creación de una Fábrica de Esperanza.

La evaluación de muchas empresas incluye rubros que nunca antes habían sido contemplados como son: el compromiso comunitario y la responsabilidad social. Bajo esta nueva óptica, su desempeño anual no sólo incluye balances y operaciones contables, sino que también su actuación en programas de beneficio comunitario.

Xerox do Brasil opera bajo esta perspectiva. Esta empresa asumió un compromiso que se traduce en el apoyo a diversos proyectos sociales, entre los que se encuentran: publicaciones para universidades y bibliotecas, construcción de un hospital y de una escuela pública, un programa interno de reciclado de materiales y varios proyectos destinados al desarrollo de niños y jóvenes de comunidades marginales cercanas a sus instalaciones.

Además, internamente estableció el Programa de Involucramiento con la Comunidad (PIC). Un proyecto que busca estimular a los empleados de Xerox para que contribuyan, con su experiencia profesional y sus habilidades, a solucionar problemas comunitarios.

Esta empresa, primero, identifica oportunidades para después desarrollar proyectos y acciones que ayuden a mejorar la calidad de vida de los habitantes de las comunidades marginadas. Tiene como política dar prioridad a aquellos programas que mejoran la vida de los niños y jóvenes marginados para facilitar su integración en la sociedad y para promover su bienestar social, educativo y cultural.²⁴

Otro ejemplo es el programa cívico Ford en "Construcción de escuelas para más de un millón de niños" este programa con 30 años de vida, se erige como un ejemplo de lo que, en materia de filantropía, se puede concretar en nuestro país cuando existe un compromiso real y a largo plazo con la comunidad.

En 1966 inició el Programa Cívico Ford en Construcción de Escuelas que actualmente constituye uno de los más grandes orgullos de Ford Motor Company y su Red Nacional de Distribuidores. En aquel entonces, la construcción de las primeras escuelas de Ford respondió al llamado que el gobierno hizo a la sociedad al afirmar que la educación era responsabilidad de todos.

Otro ejemplo es Fundación Grupo del Valle, A.C., creada en el mes de octubre de 2002 gracias a la iniciativa de su ahora presidente Ing. Charlene Albarrán, la Fundación de la empresa Jugos del Valle, bajo el nombre de Fundación Grupo del Valle, A.C. es una fundación empresarial de carácter no lucrativo, sin filiación a ningún partido, raza o religión. Cuenta con personalidad jurídica independiente y patrimonio propio. Según su presidenta, Jugos del Valle

²⁴ Centro Mexicano para la Filantropía, "Responsabilidad Social: Inversión Redituable", Filantropía, Enero 1999, (revista en línea), accesado el 20 de Abril 2004; disponible en <http://cemefi.org.mx>

está apoyando varias instituciones con productos y algunas monetariamente. Sin embargo, al no encontrar una institución que se dedicara al sector indigente en extrema pobreza urbana, decidieron crear una fundación.

Este programa consiste en ayudar a indigentes, atienden a gente en pobreza extrema, este programa entrega 250 comidas calientes al día con dos camiones. Esta primera etapa tiene como finalidad lograr acercarse a los indigentes, pues mucho de ellos viven escondidos y su meta es ganarse su confianza para poder ofrecerles cada vez más una mayor ayuda y, en su momento, invitarlos a los albergues que quieren esta fundación tener.

Según Charlene Albarrán (2004) en el 2000 y 2001, Jugos del Valle donó cinco centavos en la venta de cada uno de los productos vendidos para la nutrición infantil, en alianza con Fundación Televisa y Un Kilo de ayuda, así como a través del representante de publicidad de Mario Domínguez, quien era nuestro piloto estrella (ya que Jugos del Valle participa como patrocinador en carreras de automóviles Fórmula Indi 300), pues dependiendo del lugar en que nuestro piloto quedara en estas carreras, se donaba todavía más a la causa.

Durante los dos años que realizamos esa campaña, donamos más de 10 millones de pesos y de esa forma ayudamos al combate a la desnutrición infantil en colaboración con Un Kilo de ayuda, además de ayudar a construir un albergue para niñas que estaban en riesgo de caer en la prostitución o bien abandonadas, en colaboración con las Hermanas Salecianas en Zitácuaro, Michoacán.

Varios de nuestros empleados comenta Charlene Albarrán, están patrocinando a niños en extrema pobreza, en colaboración con Visión Mundial. Por otro lado, empleados o familiares de los mismos ayudan con las tareas de distribución en los lugares a donde llegan nuestros camiones con comida, donan ropa y compran boletos para nuestros eventos. También están involucrados para recaudar fondos en nuestros comités de reciclaje, máquinas vending, artículos promocionales o para organizar eventos específicos.

Según Charlene Albarrán Fundación Grupo del Valle, quiere abrir varios albergues para los indigentes, esa es la parte más necesaria, con ello podremos dar una gran ayuda al país. La meta para el 2004 es abrir dos albergues por año, pero no exclusivamente en el Distrito Federal.

Desde entonces a la fecha, el programa ha patrocinado la construcción de 158 escuelas primarias en casi todo el país, en las que actualmente más de 3,000 maestros atienden todos los días, en sus 2,290 aulas, a 119,500 alumnos.²⁵

Algunas tendencias del CEMEFI (op. cit.) en el tema de responsabilidad son las siguientes:

En Estados Unidos, 89.2 millones de personas (48% de la población adulta) realizaron algún tipo de trabajo voluntario en 1993. Ellos aportaron un promedio de 4.2 horas por semana, lo cual suma al año un total de 19.5 billones de horas. Esta cifra equivale a 8.8 millones de empleos de tiempo completo.

²⁵ Centro Mexicano para la Filantropía, "Programa Civico Ford en Construcción de Escuelas para mas de un Millón de Niños", *Filantropía*, Enero 1999, (revista en línea), accesado el 20 de Abril 2004; disponible en <http://cemefi.org.mx>

El Directorio de Instituciones Ambientalistas, elaborado por el CEMEFI, tiene identificadas 500 instituciones, organizaciones y grupos en la República Mexicana. Los estados que tienen mayor número de instituciones son: el Distrito Federal (153), Jalisco (37), Oaxaca (37), Chiapas (24), Veracruz (23) y el Estado de México (21).

En Italia, el 21% de las escuelas preescolares y el 41% de los asilos de ancianos son instituciones no lucrativas. Mientras que en Japón, estas instituciones atienden al 77% de los estudiantes universitarios y al 40% de los pacientes hospitalizados.

La estadística del CEMEFI muestra que en la República Mexicana hay 3,029 instituciones no lucrativas, de las cuales 564 atienden a niños, 175 se dedican a los jóvenes, 153 tienen programas con mujeres y 139 con ancianos.

En 1994 se registraron en Estados Unidos 38,807 Fundaciones, 88.4% de las cuales son independientes, 5.02% se definen como corporativas y 1.03% corresponden a iniciativas comunitarias. El resto corresponde a otras clasificaciones.

El tema de responsabilidad social ha estado preocupando a varias empresas tanto que se ha creado las normas de certificación de responsabilidad social 8000 como normas en las prácticas de negocios internacionales. Según dichas normas pretenden reflejar expectativas de buena convivencia entre ciudadanos de cualquier cultura.

Según Hellriegel (2002), ser un buen integrante en las empresas es importante, sin importar dónde realice una organización sus negocios. Pero, ¿Cómo pueden saber los gerentes lo que es una buena relación entre personas, en especial cuando realizan negocios en docenas de países? Tal vez sólo baste conocer y ajustarse a las exigencias mínimas establecidas por las leyes y las costumbres locales, pero este enfoque complica la dirección de una empresa global. Tal vez resulte más sencillo que las empresas sigan un conjunto único de normas que asegure una buena relación entre personas en cualquier país. Ofrecer tales normas es el objetivo del proceso de certificación de Responsabilidad Social 8000. Creadas por la oficina de Asesoría en Acreditación de Prioridades Económicas, llamada ahora Responsabilidad Social internacional, las normas SA 8000 incluyen prácticas de negocios en los siguientes rubros: trabajo de menores, trabajo forzado, bienestar y seguridad, negociación colectiva, discriminación, acción disciplinaria, horas laborables y compensaciones.

Los procedimientos para obtener la certificación SA 8000 son similares a los empleados para la certificación de calidad ISO 9000. Las empresas participan en forma voluntaria en una auditoria exhaustiva y acceden a someterse a inspecciones programadas y anunciadas. Las empresas calificadas reciben el derecho de publicar su condición de SA 8000. Los partidarios de la certificación SA 8000 sostienen que normas globales como éstas son de particular utilidad para las empresas que dependen de proveedores ubicados por todo el mundo.

Al exigir a sus proveedores que obtengan la certificación SA 8000, las empresas mundiales como Toys R Us y Avon pueden sentirse más confiadas de que sus bienes y servicios no estarán sujetos a protestas por prácticas empresariales poco éticas.²⁶

También existe otro programa llamada Empresa Socialmente Responsable por parte del CEMEFI, es un programa que certifica exhaustivamente tus practicas de responsabilidad social, se otorga un certificado y se extiende anualmente.

MARKETING SOCIAL

Según el autor Kotler (2001), el concepto de marketing social es la tarea de la organización que consiste en determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y proporcionar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores, de modo tal que se preserve o mejore el bienestar del consumidor y de la sociedad.²⁷

Dice Mendive (1999), que el marketing social es diferente de la filantropía, porque el dinero involucrado no viene de donaciones y sí de marketing.

¿Cuál es la posición del ejecutivo?

Más del 70% cree que las acciones sociales aumentarán en importancia en los próximos 2 o 3 años. (75%) siente que las acciones sociales pueden valorizar

²⁶ Hellriegel, Jackson, Slocum, Administración, un enfoque basado en competencias (Colombia: International Thomson Editores, 2002), capítulo 6

²⁷ Philip Kotler, Dirección de Marketing (México: Pearson Educación, 2001), capítulo 1

la reputación de las empresas y de sus marcas. (90%) de los ejecutivos estima que las acciones sociales son exitosas.²⁸

Según Mendive el concepto de responsabilidad social empresarial con pensamiento estratégico es que la llave del éxito está en compartir las expectativas y prioridades de los diversos públicos: accionistas, altos directivos, funcionarios directos e indirectos, proveedores, socios, consumidores, comunidad, autoridades, prensa y en comunicar la inversión y los resultados amplia y eficientemente.

Beneficios:

Algunos beneficios que podrían citarse según Kotler son los siguientes:

Satisfacción de los socios de mercado

Toma en cuenta las expectativas de los inversores, consumidores, empleados directos e indirectos, grupos de organizaciones sin fines de lucro y gobiernos que demandan un patrón de comportamiento social más elevado y un impacto positivo en la sociedad y que buscan generación de valor para los beneficiarios.

Mejora en la relación con la comunidad

Demuestra que involucrarse con la comunidad no significa sacrificar las utilidades. Abre nuevos mercados, provee acceso a los procesos políticos locales, reduce obstáculos locales. El público percibe que la empresa devuelve algo a la comunidad donde actúa.

²⁸ Daniel Mendive, "La Responsabilidad Social de la Empresa", Marketing Social, 1999, disponible en <http://www.comunidar.org.ar>

Sustentabilidad

Ayuda a alcanzar el desarrollo sustentable no sólo de las empresas, sino principalmente de la comunidad.

Valorización de las marcas

Empresas con actuación social dentro de la comunidad son mencionadas más favorablemente en los medios. Aumenta la buena voluntad y la fidelidad del consumidor. Ayuda a diferenciar a la empresa de sus competidores. Inspiración y motivación del equipo. Aumenta la disposición de los empleados, la retención de personal, la frecuencia del trabajo y la performance. Los empleados involucrados en las actividades comunitarias de la empresa se encuentran (30%) más interesados en empeñarse en su trabajo para asegurar el éxito de la empresa. (84%) de los empleados siente que la imagen de su empresa en la comunidad es importante.

Aumenta la competitividad en la atracción de nuevos talentos

(68%) de los jóvenes prefiere trabajar en empresas que desarrollan alguna acción social.

Oportunidad

Según Kotler la necesidad de las empresas de ser percibidas como socialmente responsables es una gran oportunidad para que las organizaciones

concreten asociaciones que beneficien a toda la comunidad y para que estas colaboren en pro de su sustentabilidad a largo plazo.²⁹

Comenta el autor Valor (1999) sobre como el gasto social se presenta como una forma de evidenciar esos valores y creencias de la organización; si se hace bien tiene consecuencias muy positivas en todos los stakeholders y especialmente en empleados, aumentando su sentido de pertenencia, incrementando la motivación y disminuyendo los costos de coordinación. En el diseño de la política de gasto social, directivos y staff tienen una importancia capital; los primeros, porque de ellos depende la orientación de la empresa; los segundos, porque su compromiso llevará a mejor término la colaboración de la empresa con la comunidad.³⁰

La participación activa de los empleados en la comunidad, directamente o en colaboración con organizaciones del tercer sector, contribuye a la formación del carácter ético del individuo y de la empresa - a su perfeccionamiento - y a la internalización de las habilidades que exige el nuevo paradigma de gestión. Entre otras, el voluntariado permanente hace crecer en generosidad, espíritu de equipo, capacidad de diálogo, responsabilidad, sensibilidad ante los problemas ajenos, creatividad, flexibilidad y compromiso.

²⁹ Daniel Mendive, "La Responsabilidad Social de la Empresa", Marketing Social, 1999, disponible en <http://www.comunidar.org.ar>

³⁰ Mamen Valor, "Responsabilidad Social de la Empresa, Marketing de relaciones y política de recursos humanos: El Gasto Social de la Empresa", Marketing Social, 1999, disponible en <http://http://www.comunidar.org.ar>

CONSECUENCIA DEL GASTO SOCIAL SOBRE LOS DISTINTOS ACTORES

Sobre esto Mamen Valor (op. cit) comenta:

Clientes

Reconocimiento social. Incremento en ventas. Aumento de la notoriedad y simpatía hacia la entidad. Diversifica e intensifica la comunicación externa de la empresa. Construcción de imagen de marca. Posicionamiento social. Buen soporte para la exportación.

Empleados

Incrementa la motivación y el compromiso de los trabajadores sobre todo ante una situación de despido masivo, precariedad de empleo o incertidumbre. Mejora la comunicación interna. Construye cultura; permite la integración en nuevos marcos sociales a consecuencia de la exportación, globalización, fusiones... Esto se traduce en una reducción de los costos internos de coordinación. Aumenta el sentido de pertenencia (integra y estimula al personal) Introduce creatividad en la empresa.

Otros stakeholders

Crea y comunica legitimidad. Crea un clima de confianza. Refuerza y crea un clima social de valoración de la solidaridad. Integración en la comunidad.³¹

Steve Knaebel (2000), Presidente Ejecutivo de Cummins México y Presidente de la Asociación Filantrópica Cummins en una conferencia con el

³¹ Mamen Valor, "Consecuencias del Gasto Social en los distintos stakeholders", Marketing Social, 1999, disponible en <http://http://www.comunidar.org.ar>

consejo de directores de Cummins, menciona algunas características importantes que trae para el empleado desempeñar el papel de voluntario en la Asociación Filantrópica Cummins:

- El voluntario tiene que aprender a escuchar de manera diferente a como lo hace con el vocabulario y manera de comunicarse en la empresa; es muy diferente cuando uno está escuchando a una persona con discapacidad intelectual; o a un grupo de madres solteras desesperadamente pobres y sin educación; o a un niño de la calle que está a punto de experimentar con drogas; o a un grupo de ejidatarios en Oaxaca o Chiapas, al describir sus sentimientos de impotencia ante la indiferencia de funcionarios gubernamentales o el abuso cruel de grandes hacendados.
- El voluntario tiene que desarrollar una capacidad analítica y sensibilidad distinta; fuera de la empresa, los datos estadísticos y la información en general no están ni tan disponible, ni tan accesible, ni tan confiable.

Cuando uno intenta ayudar a "los de abajo" en situaciones de pobreza, ignorancia, discapacidad o enfermedad, uno enfrenta situaciones muy complejas y decisiones muy duras. ¿Se imaginan lo difícil y delicado que es el tener que despedir—por falta de puntualidad y asistencia—a un carpintero ciego con, digamos, 45 años de edad y cuyo primer empleo en toda su vida ha sido este trabajo? El voluntario se ve obligado a desarrollar una sensibilidad y un criterio distintos.

- El voluntario desarrolla un sentido de responsabilidad, iniciativa y tenacidad de una manera especial; para obtener recursos, no se trata de simplemente llenar una requisición y buscar su aprobación, como en una empresa. Se necesita más creatividad y tenacidad, si el recurso fuera fácilmente disponible, no existiría el problema.
- Los voluntarios también desarrollan una capacidad extraordinaria de trabajo en equipo.
- El empleado voluntario sufre un cambio fundamental: gana confianza y autoestima, se siente liberado ("empowered"), sus horizontes adquiere una nueva apreciación por su situación privilegiada; tienen orgullo por lo que están contribuyendo y se sienten orgullosos de sus compañeros y de su empresa.
- No cabe duda que el servir como voluntario inspira en el empleado una fuerte lealtad hacia la empresa.

En resumen, el voluntario tiene que aprender un liderazgo diferente; en el trabajo voluntario, raras veces hay forma de premiar o castigar. No existen aumentos por mérito, ni bonos por lograr determinados resultados. Tampoco es fácil despedir a alguna persona. El voluntario tiene que aprender a construir alianzas; desarrollar paciencia; tolerar fracasos; reconocer cuando no ha sido comprendido; aceptar frustración. El voluntario tiene que liderar mediante la persuasión. Tiene que comprender lo que la gente verdaderamente necesita y desea. Tiene que hacer que su visión sea igual a la de ellos. Como dijo el autor

Cooper Thompson, "tienes que desarrollar fluidez en el idioma de los sentimientos."

Las personas que ayudan a otros menos afortunados tienen valores admirados universalmente: integridad, un sentido de equidad y justicia, compasión y humildad. Pensando y actuando en base a estos valores genera confianza y confianza es vital para tener clientes "de por vida" garantizando así la rentabilidad a largo plazo. El trabajar en la comunidad le trae a uno muchísima satisfacción y empleados satisfechos dan como resultado clientes satisfechos.

Es por todo esto que yo creo que el fomentar las actividades filantrópicas y el involucramiento de los empleados como voluntarios son elementos claves que contribuyen mucho al éxito de una empresa: el voluntariado es un laboratorio de liderazgo. Al final de cuentas, un líder es ético, confiable, emprendedor, entrenador, entusiasta, persuasivo, buen escucha, comprometido, sensible, compasivo, enérgico, auténtico y soñador. Y estas son las características que se desarrollan al ser voluntario.

Steve Knaebel finalizó citando a Lorenzo Servitje, a quien considera uno de los más destacados líderes mexicanos, tanto en el mundo de negocios como en el de la filantropía: "La empresa cobra cada día una relevancia mayor en la vida social y no puede rehuir su contribución a la solución de los innumerables problemas que agobian a la sociedad. La historia nos dice que cuando existe un vacío alguien lo llena. Si la empresa, ante esos problemas permanece inactiva,

otras fuerzas (probablemente menos calificadas y muchas veces hostiles) tomarán la iniciativa."

En una entrevista que le realice a Steve Knaebel, sobre cuales son las ventajas para la empresa Cummins tener su propia asociación, a la cual Steve respondió: "el marco legal, le da mayor seriedad. Los empleados de Cummins a la vez son voluntarios, y les da una identidad de voluntarios, le pone el nombre de voluntarios encima de empleado de Cummins, y esto le da al voluntario un sentido de pertenencia, comprometidos con valores especiales. Y también en el aspecto de seriedad, creo que al separarlo de Cummins empresa da a entender que lo que hacemos lo hacemos por razones humanistas no por razones comerciales.

Uno de los principales beneficios de tener empleados voluntarios es el que sirve de laboratorio de liderazgo".

Al preguntarle a Steve Knaebel sobre que le diría a otras empresas que no cuentan con una asociación filantrópica o con un plan de responsabilidad social corporativa, él respondió: "que se pongan las pilas, que reconozcan el beneficio que trae consigo esto, esto es un enorme beneficio para la empresa porque además atrae mejor talento, se vuelve más leal el empleado, se siento identificado con la empresa, estos son los valores que necesitamos en la empresa, porque la confianza tiene como base estos valores universales como empatía, honestidad, compasión, son los valores de un líder. Esto para las empresas es toda una capacitación en el liderazgo, les diría a las empresas que se están perdiendo una enorme oportunidad y diría que la sociedad requiere de su apoyo no tanto del

dinero que si es muy necesario, sino de apalancamiento del talento del empleado que una buena empresa tiene dentro".

Para finalizar comentó que las llaves del éxito es el trabajo de los voluntarios, todo lo que conlleva el ser voluntario.

MERCADOTECNIA RELACIONADA A LAS CAUSAS SOCIALES

Según el CEMEFI (1999), la Mercadotecnia Relacionada a las Causas Sociales (MRCS) es una estrategia de largo plazo que se refiere a la relación mutuamente benéfica, que establece una empresa y una organización no lucrativa, en vías de facilitar que cada parte alcance sus respectivos objetivos de comunicación, recursos humanos, mercadotecnia y relaciones públicas.³²

En la batalla entre las empresas por absorber cada día un mayor rango de consumidores y ampliar sus mercados, la MRCS emerge como una estrategia de comercialización que une la imagen de marca de un producto o servicio de una empresa con las causas sociales, dice el CEMEFI.

Según el CEMEFI en los Estados Unidos en los últimos años se han venido incrementando los programas de MRCS por muy variadas razones: aumento en las ventas, posibilidad de modificar los hábitos de consumo, mejorar la imagen y aumentar la visibilidad, lograr la diferenciación entre sus competidores, aumentar su base de consumidores, mejorar las relaciones públicas o contrarrestar

³² Centro Mexicano para la Filantropía, "Mercadotecnia Relacionada a las Causas Sociales," *Filantropía*, Enero 1999, (revista en línea), accesado el 20 de Abril 2004; disponible en <http://cemefi.org.mx>

publicidad negativa, pero ante todo, están conscientes que enfrentan consumidores cada día más socialmente responsables, que buscan empresas socialmente responsables, la MRCS construye relaciones más fuertes con los consumidores y distingue a la corporación de su competencia.

La razón principal del crecimiento de esta práctica ha surgido a partir del cambio de actitudes del consumidor hacia la necesidad de una mayor responsabilidad social corporativa. Las empresas han descubierto que la comercialización vía la MRCS es una herramienta estratégica para conectarse con los valores y las preocupaciones del consumidor moderno.

Dice el CEMEFI que la MRCS va ganando camino entre las diferentes estrategias empresariales de responsabilidad social como lo son crear fundaciones corporativas o diseñar programas propios. Además de ser un método de mercadotecnia enfocada a segmentos específicos, permite integrar las actividades de la empresa a las funciones de las organizaciones no lucrativas y por ende lograr la optimización de todo tipo recursos. Así como la empresa desarrolla estrategias que le permitan aumentar las utilidades, las organizaciones no lucrativas desarrollan estrategias para afrontar las causas sociales. La brecha entre ambos tipos de organizaciones en cuanto a su fin, se ve disminuida con el establecimiento de programas conjuntos, con beneficios para ambas partes, aclara el CEMEFI.

Es importante mencionar que hay empresas que están llevando a cabo la mercadotecnia relacionada a las causas sociales dependiendo del objetivo que

quieren cubrir, es necesario saber que queremos hacer en beneficio de la comunidad y con acciones muy concretas y sencillas se puede cubrir esta área que para algunas empresas esta siendo de mucha importancia.

De esta manera ambas partes tanto la empresa como la organización no lucrativa saldrían beneficiadas, pero lo importante es encontrar una organización que pueda hacer planes con la empresa.

La experiencia nos muestra que los consumidores comienzan a responder satisfactoriamente a este tipo de programas. Curiosamente, ante la escasa visibilidad y credibilidad que tienen muchas de las organizaciones de la sociedad civil en México, las personas prefieren generalmente campañas que estén respaldadas por empresas que les son familiares, pero al mismo tiempo, participan más en programas en los que la empresa les informa claramente a que institución no lucrativa o causas se van a destinar los fondos.

La brecha entre el sector no lucrativo y el sector lucrativo en nuestro país es muy grande, y adaptar programas conjuntos requiere de un periodo de análisis. El éxito de los programas de MRCS radica en que genere beneficios para ambas partes. Por ello, encontrar "socios" adecuados puede ser el primer obstáculo. Preferentemente, las empresas deben identificar causas de interés para sus consumidores potenciales, que estén relacionadas con su giro o actividad, y que sean financieramente posibles. Las organizaciones no lucrativas deben identificar empresas con buena imagen, con posibilidades económicas y dispuestas a respetar sus propios parámetros, argumenta el CEMEFI (op. cit.).

En general, comenta el CEMEFI ni las organizaciones de la sociedad civil, ni las empresas han encontrado formas de vincularse para alcanzar objetivos comunes. Es el tiempo para que comiencen a desarrollar estrategias comunes que generen beneficios para ambas partes y establecer programas de mercadotecnia enfocada a las causas puede proporcionar hoy una ventaja competitiva en cuanto a posicionamiento.

Las compañías que aquí y en el mundo, materializan esta política como un componente vital de su estrategia empresarial obtiene estos beneficios básicos: mayor fidelidad a la marca, mejor posicionamiento de imagen, actitud más favorable por parte de los consumidores y los medios de comunicación, más defensas contra la crisis, puesto que los clientes se vuelven más leales, la corporación se distingue de su competencia, la organización se identifica con la comunidad en la que opera y su imagen se fortalece.³³

Desde una perspectiva más amplia, podemos señalar que la situación en torno a la responsabilidad social de la empresa ha sido el resultado de un salto cualitativo importante, en tanto se pasa del individuo a la empresa como objeto de reflexión ética. En último término este debate respondería no tanto a un cambio espontáneo por parte de la empresa, sino también a la toma de conciencia de una nueva realidad en el sistema social, político y económico.

³³ Centro Mexicano para la Filantropía, "Mercadotecnia Relacionada a las Causas Sociales", *Filantropía*, Enero 1999, (revista en línea), accesado el 20 de Abril 2004; disponible en <http://cemefi.org.mx>

Actualmente también el sistema de calidad le esta dando importancia a dicho tema, ya que es un nuevo requisito cubrir el área de responsabilidad social para participar en el premio de calidad que otorga el estado.

Es importante mencionar que existen dos maneras para llevar a cabo la responsabilidad social de una empresa: por un lado, la empresa puede aplicar su responsabilidad social a través de la mercadotecnia relacionada a las causas sociales. Primeramente, tiene que descubrir a que parte del sector quiere destinar su responsabilidad social, por ejemplo: niños con cáncer, niños de la calle, personas con alguna capacidad diferente, cuidado y protección del medio ambiente, etc. Después que se tiene identificado el sector que se quiere ayudar, se buscará alguna asociación que ya este establecida, que sea seria, que contenga un plan de trabajo etc., y se unirán esfuerzos para trabajar conjuntamente por una misma causa. Ejemplo de ello se puede mencionar, empresas como Ford, Danone, Alpura, Gasolineras Hidrosina, Farmacias del Ahorro y La Costeña, entre otros han logrado crecer sus ventas y apalancar su posicionamiento al apoyar esfuerzos de TELEVISA con el Teletón anual, que hoy es uno de los proyectos de responsabilidad social más grandes de México. Ante tales circunstancias la conciencia de responsabilidad social se despierta en un gran número de personas que no dudan en seleccionar productos del teletón ante otros similares que no están aportando a la recuperación de los niños con alguna discapacidad, pero sobre todo porque no están aportando un beneficio tangible a la sociedad.

Algunos otros ejemplos de empresas que llevan a cabo su responsabilidad social son: Cifra aportando con su merma a bancos de alimentos, Coca Cola impulsando proyectos ecológicos y de nutrición, Telmex a través de su fundación y programas de becas universitarias, HP México contratando a personas con capacidades diferentes, Ford apoyando planteles y programas educativos, Nestlé preocupada por la salud y nutrición, Cisco Systems con su programa Networking Academy, IBM generando software especializado para dar oportunidades de empleo a personas invidentes y débiles visuales, Danone que trabaja junto con una asociación de niños con cáncer, Comercial Mexicana con su programa un kilo de ayuda, y muchas empresas que trasladan a las organizaciones de la sociedad civil su talento empresarial, participando activamente en los consejos, comités y patronatos.

De esta manera, muchas veces la empresa no destina tantos recursos a la responsabilidad social, sino parte de sus utilidades y el mismo cliente esta otorgando los recursos a esta causa. Cuando la empresa trabaja conjuntamente con alguna asociación no lucrativa, ésta se encargará de que estos recursos se aprovechen de la mejor manera como se haya estipulado en el convenio que habría que firmar ambas partes, tanto la empresa como la asociación. Y así ambas partes ganan, ya que aumenta su imagen ante la sociedad, aumentan resultados y disminuyen esfuerzos al trabajar conjuntamente.

Por otro lado propongo que las empresas tengan su propia fundación, de ambas maneras se esta llevando a cabo la responsabilidad social de una

empresa, la primera opción es realizando alguna acción que corresponda a la responsabilidad social ya sea sola la empresa o junto con alguna asociación no lucrativa y unir esfuerzos para llegar a un fin común, la segunda opción es que la empresa crea su propia fundación, para lo cual me enfocaré mas.

Y para lograr esto, es necesario hacer una guía para que puedan basarse en ella y observar los aspectos básicos por los que han pasado otras fundaciones en sus inicios. Para poder realizar esta investigación, me basaré en la Asociación Filantrópica Cummins para poder observar los aspectos que considero importantes como son: planeación, líder, voluntarios, beneficiarios, empresa y sociedad o comunidad. Esto con el objetivo de desarrollar una guía práctica que ayude a que la empresa pueda incursionar en este ámbito tan mencionado de la responsabilidad social corporativa.

CASO CUMMINS

HISTORIA

En 1980, Cummins Engine Company y la empresa Mexicana y Paraestatal Dina deciden construir una planta de manufactura en San Luis Potosí, con el fin de producir en México componentes de motor a diesel, así como motores a diesel.

Se elige la ciudad de San Luis Potosí, por su estratégica ubicación gracias a la cual cuenta con excelentes vías de comunicación y por la infraestructura y servicios que ofrece. Para la ciudad de San Luis Potosí, Cummins representa una de sus principales fuentes de empleo, actualmente cerca de 1,800 personas trabajan en Cummins S. de R. L. de C.V. o en alguna de sus empresas filiales y los planes de expansión continúan gracias a la buena imagen que ha dado México al corporativo.

A principios de 1984 se terminó la nave industrial de la Planta y en febrero se inició el ensamble y prueba de motores a ritmo de dos por día, llegando al final del año a producir y probar 25 motores por turno. Los motores que en ese entonces se producían eran exclusivamente para mercado mexicano.

En 1985, se transfiere una línea de maquinado de cabezas de cilindro del motor modelo NT de la planta Cummins de Columbus, Indiana. Este hecho marca el principio del desarrollo de la actividad de maquinado de componentes, actividad que se convertiría en una de las especialidades de esta Planta.

Para 1987 Cummins es privatizada al 100%, siendo actualmente propiedad de Cummins Inc., y en los años siguientes continuaría el arranque de proyectos de manufactura en la planta de San Luis Potosí.

VISIÓN

Mejorar la calidad de vida de la gente, liberando la fuerza de Cummins.

Cummins cuenta con seis valores que son la integridad, innovación, entregar resultados superiores, responsabilidad corporativa, diversidad y participación global.

MISIÓN

Liberamos la Fuerza de Cummins . . .

- Motivándonos para actuar como dueños, trabajando juntos.
- Superando las expectativas del cliente siendo siempre los primeros en introducir los mejores productos al mercado.
- Haciendo alianzas con nuestros clientes para asegurar que tengan éxito.
- Exigiendo que todo lo que hagamos conduzca a un medio ambiente más limpio, saludable y seguro.
- Creando riqueza y bienestar para todos los empleados, clientes, proveedores, accionistas y comunidad.

Empresas filiales en México

Cummins cuenta con unidades de negocio: Cummins (Componentes Nuevos), Cummins Recon (Remanufactura de Componentes y Motores),

Fleetguard (Filtros), Universal (Silenciadores) y Newage (Alternadores para generación de energía).

Más del 95% de la producción de estos motores y componentes son de exportación. Debido al nivel de calidad de estos productos, de la entrega de los mismos y del compromiso de la gente.

ASOCIACIÓN FILANTRÓPICA CUMMINS



Asociación Filantrópica Cummins, A.C.
Lo que damos es lo único que nos pertenece

HISTORIA

En 1957, Cummins Engine Company CECó. estableció Cummins Engine Foundation (CEF), para colaborar en el desarrollo de las comunidades y apoyar iniciativas de empleados a favor del respeto a los derechos humanos.

CEF siempre ha apoyado los esfuerzos de desarrollo social que han realizado varias plantas Cummins instaladas fuera de los Estados Unidos. Cummins se ha distinguido por su involucramiento en el mejoramiento de las comunidades en las que tiene una planta establecida. Además Cummins siempre ha creído en la diversidad, es por esto que en esta empresa están reunidas personas de muchas partes del mundo, con diferentes creencias, habilidades y capacidades tanto físicas como mentales.

En 1993, Steve Knaebel y su equipo de directores comenzaron a desarrollar la idea de establecer una fundación en México, basados en el hecho de que nadie conocería mejor las carencias de la comunidad que quienes lo

enfrentaban a diario. Por lo tanto, una fundación local proporcionaría a Cummins en SLP la oportunidad de participar más ágilmente en el desarrollo local si parte de los fondos de CEF pudiesen administrarse en México. Además, la evaluación de soluciones y proyectos podía realizarse desde un contexto social conocido por los mexicanos, que serían quienes tomarían las decisiones.

CEF autorizó la propuesta insistiendo en que para que tuviera éxito, la Asociación Filantrópica Cummins (AFIC) debía enfocarse a trabajar únicamente en dos aspectos prioritarios para México: la educación por la productividad y la preservación de los recursos naturales. Buscar atender las diferentes necesidades de México pulverizaría los recursos y el aprendizaje sin lograr hacer la diferencia.

Una característica esencial y especial de AFIC es que opera basada en el trabajo voluntario de los empleados de Cummins y sus filiales en México. Ellos aportan su tiempo, conocimiento, herramientas para solucionar problemas y liderazgo para analizar diferentes carencias sociales y propuestas concretas, ágiles y efectivas. El trabajo en equipo con la comunidad ayudará para entender las necesidades de esta. Estos es un elemento básico de la metodología de trabajo de los voluntarios de AFIC.

En toda su trayectoria, AFIC ha creado diversos proyectos para poder beneficiar a las personas que más lo necesitan como lo son: niños de la calle, personas con capacidades especiales (invidentes, sordo mudos, personas en silla de ruedas, enfermedades motrices, síndrome de dawn), madres solteras o

sustento de la casa, adultos mayores de 45 años, etc. Algunos de estos proyectos son autosuficientes ya que son pequeñas empresas en donde se puede dar empleo a personas con capacidades diferentes, adultos mayores, madres solteras-jefas de familia. Otros proyectos son de apoyo a la comunidad, medio ambiente, ecología y niños de la calle.

El capital inicial fue donado en su totalidad por Cummins Engine Foundation. Los gastos administrativos de los primeros 4 años fueron cubiertos por la empresa Cummins, S. de R.L. de C.V. A partir del 2000, parte de las utilidades de las microempresas (proyectos) de AFIC han cubierto un porcentaje de los gastos administrativos.

La Asociación Filantrópica Cummins (AFIC) es una Asociación Civil no lucrativa, autorizada para emitir recibos deducibles de impuestos, de acuerdo al permiso de la Sría. de Gobernación A-2124, publicado el 18 de Mayo de 1997 en el Diario Oficial de la Federación, su registro federal de contribuyentes es AFC-961023-DH5.

Las principales actividades de AFIC son la formación de proyectos auto sustentables para personas vulnerables, proyectos para el cuidado del medio ambiente, el desarrollo de proyectos conjuntos, dar donativos en especie o en efectivo y asesoría profesional y capacitación institucional.

Existen algunos requisitos para que AFIC apoye instituciones o iniciativas: que se contemple dentro de los objetivos de AFIC, que genere beneficios para cubrir las necesidades de un grupo marginado, que tenga objetivos, expectativas

y metodología claros, que sea factible social, económica y políticamente y que entregue una carta compromiso del buen uso que se dará al apoyo de AFIC.

Actualmente, AFIC busca integrar a sus proyectos a los tres sectores: gobierno, iniciativa privada y organizaciones civiles. Para que juntos puedan avanzar en este camino de ayuda a la comunidad. Además, AFIC busca involucrar a los empleados, distribuidores, proveedores, clientes y agencias que colaboran con Cummins, y aspira a promover en forma proactiva la filantropía en México.

VISIÓN

Ser un vehículo que responda con agilidad y de manera proactiva a las necesidades de educación para la productividad y de preservación de los recursos naturales de las comunidades en las que Cummins opera en México.

MISIÓN

Promover la filantropía en México para fomentar los esfuerzos de colaboración y resolver necesidades y problemas de la comunidad.

OBJETIVOS

- Ser el medio por el cual Cummins, S. de R.L. de C.V. cumpla con sus objetivos corporativos y su misión filantrópica.
- Fomentar, apoyar y estimular las acciones que favorezcan la educación para la productividad y la preservación de los recursos naturales.

- Desarrollar a las comunidades aplicando sus recursos financieros, así como el talento y las habilidades de los empleados de Cummins, proporcionándoles la oportunidad de colaborar en el mejoramiento de su comunidad.
- Asociarse con otras compañías, individuos y organizaciones que compartan su visión sobre cómo debe ser una comunidad, buscando establecer una presencia estratégica y sostenida en México.

PROYECTOS

Los principales proyectos con los que cuenta la asociación son los siguientes:

Educación para la productividad

Taller Brayle: Micro empresa dedicada a la manufactura de tarimas de madera para montacargas que genera 20 empleos a adultos mayores y discapacitados (invidentes, sordos, sordo-mudos, discapacitados motores, corta estatura).

Talleres Creación: Micro empresa dedicada a la manufactura de uniformes que genera 20 empleos a madres-jefas de familia que sostienen sus hogares económicamente.

CEDEFAM: Centro de Desarrollo Familiar. Es un centro ubicado en una colonia popular en donde se ofrecen cursos a un valor significativo apoyando la educación académica, en valores y para el trabajo.

Se apoya a un promedio de 115 personas cada semestre directamente y a 600 indirectamente.

CADD: Capacitación y Apoyo a personas con Capacidades Diferentes. Proyecto que promueve, gestiona y produce capacitación académica y para el trabajo para personas con capacidades diferentes. Cuenta con una bolsa de trabajo de personas con capacidades diferentes que se oferta y promueve entre las empresas de la zona industrial, principalmente en Cummins.

Se apoya a un promedio de 25 personas mensualmente de forma directa y a 120 indirectamente.

Para un Futuro Mejor: Programa conjunto con el DIF Estatal que proporciona un espacio de formación en valores y apoyo académico para niños trabajadores (de la calle) que desean superarse. Se les ofrece asistir a la empresa donde voluntarios trabajan con él en temas como valores, disciplina, académico, aprendizajes diversos (contestar un teléfono, usar un fax, una computadora, archivar, etc.). Por las tardes asiste a su escuela y se le monitorea a través del DIF y de un tutor su desempeño escolar y personal. Se apoya a la familia con una beca que suple lo que él ganaría en la calle y que le permite al niño contar con todo lo necesario para estudiar y alimentarse, así como apoyar a su familia parcialmente.

Se ha apoyado a un total de 10 personas de manera directa y a 50 de manera indirecta.

Visión Mundial: Alianza a favor de los niños de comunidades rurales necesitadas en el mejoramiento de sus instalaciones, contenidos académicos y la

inclusión de un fuerte programa de valores y de sostenimiento a través de una micro empresa comunitaria rural

Se apoya en el apadrinamiento de 50 niños.

Servicios en Movimiento: Proyecto que genera empleos a personas mayores de 40 años y a discapacitados en el área de mantenimiento y limpieza de oficinas.

Está en la fase inicial y se generan 7 empleos.

Preservación de los Recursos Naturales

Salvemos un árbol y una familia: Proyecto que promueve la cultura del reciclaje, apoya la reforestación, la cultura ecológica y promueve el cuidado y protección del medio ambiente.

Se llevan 12,500 árboles salvados.

Proyecto Sierra Gorda: AFIC también apoya al Grupo Ecológico Sierra Gorda en el proyecto de reforestación y protección de la biodiversidad de la Sierra Gorda de Querétaro, se contribuye con un donativo trimestral para ello. Se adquirieron 265 hectáreas de terreno en esta sierra con el fin de mantenerlas como patrimonio de la biosfera, donde se permita la natural regeneración de la fauna y flora de la región evitando su uso como áreas de siembre o pastoreo.

Generación de recursos

Promocionales Colibrí: Comercializadora de productos promocionales personalizados cuyas utilidades son destinadas a apoyar financieramente a la Asociación y sus proyectos. Genera 2 empleos.

Taxi: Este proyecto comenzó en Noviembre del 2003, dando empleo a una persona mayor. En este momento, Cummins nos presta un automóvil para poder usarlo como taxi para el personal de Cummins con un horario de 9:00 pm. a 6:00 pm. ya que por el día, esta empresa tiene el servicio de transporte y continuamente hay camiones con varias rutas para todo el personal que lo requiera.

Apoyo a empleados Cummins

Integra: Programa a los hijos de los trabajadores de Cummins que tienen necesidades especiales apoyándolos en su educación, rehabilitación y tratamiento.

Está en la fase de organización y logística. Iniciará operaciones en un mes mas y se apoyará a 10 personas directamente y a 50 indirectamente.

DONATIVOS

Cruz Roja, Patronato Pro-paciente Oncológico, Grupo Ecológico Sierra Gorda, Asociación de Protección a la Joven, Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural A. C., Instituto Potosino del Deporte, Subdirección del Deporte

Adaptado, Nuestros niños de San Luis A. C., Programa AFIC-DIF Estatal por la educación de niños trabajadores.

LA POBLACIÓN BENEFICIADA

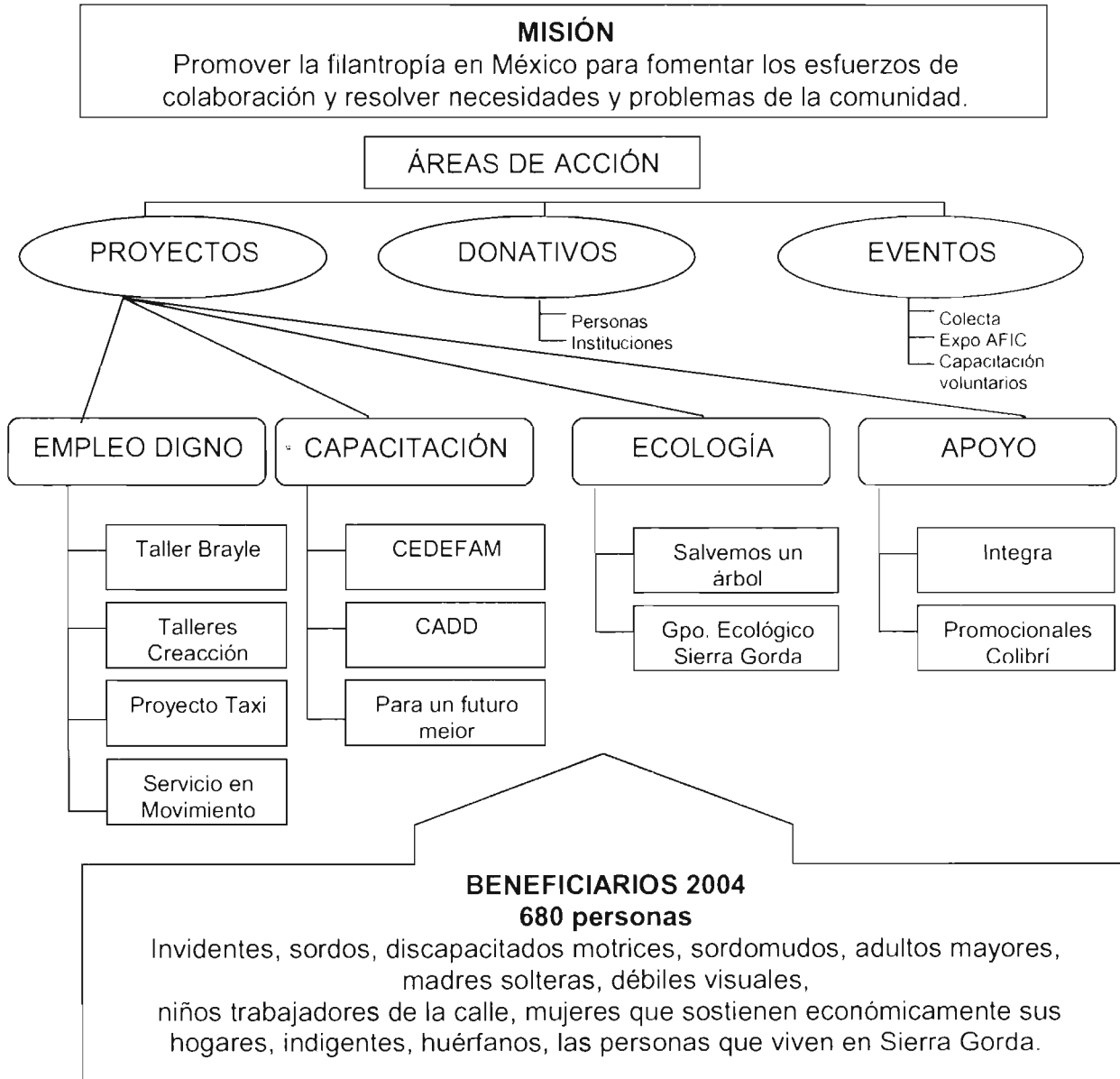
Grupos vulnerables (adultos mayores, mujeres, familias de escasos recursos, niños de la calle, niños huérfanos, campesinos, personas con capacidades diferentes, enfermos)

Principales contribuciones de la institución a la comunidad en los ámbitos social y económico:

- Trabajo a favor de los grupos vulnerables: generación de empleos dignos, formación en valores, educación académica y capacitación para el trabajo, dignificación de las personas y sus capacidades.
- Promoción y cuidado del medio ambiente.
- Promoción de la filantropía.

(Ver. Figura 5)

ASOCIACIÓN FILANTRÓPICA CUMMINS



Esquema de la población beneficiada

Fig. No.5

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Asociación Filantrópica Cummins.

ADMINISTRACIÓN Y CONSEJO ADMINISTRATIVO

Consejo Directivo de AFIC

FUNCION	NOMBRE
Presidente	Stephen Park Knaebel James
Secretario	Francisco Javier Shiguetomi Villegas
Tesorero	José Atenodoro González Pecina
Vocales1ero	Pedro Salvador Domínguez García
2o	Maria Guadalupe Trujillo Vázquez
3ero	Luis Martines Castellanos
4o	José Reyes Ruiz Rangel
Comisario	Arturo López
Representante	Edgar Freeman Rubio

El consejo administrativo esta formado por el Presidente Ejecutivo de Cummins México y por algunos directores de dicha empresa.

El consejo no tiene estipuladas juntas periódicas. Ni los temas que se deben tratar en dichas juntas.

El capital inicial fue donado en su totalidad por Cummins Engine Foundation.

La asociación filantrópica esta constituida como una organización de la sociedad civil, una A.C. Los gastos administrativos de los primeros 4 años fueron cubiertos por la empresa Cummins S. De R. L. De C.V. a partir del 2000, parte de las utilidades de las microempresas (proyectos) de AFIC han cubierto un porcentaje de los gastos administrativos.

Cabe mencionar que Cummins sigue cubriendo algunos gastos administrativos de AFIC además de que todas las empresas que forman parte de la familia Cummins aportan de su presupuesto para el presupuesto de AFIC, esto es de una manera ponderada dependiendo de las utilidades de cada unidad de negocio. De esta manera, AFIC su principal actividad no es la forma de conseguir recursos económicos para subsistir, sino el crear proyectos para la educación para la productividad y el cuidado del medio ambiente.

Es importante mencionar que fue de gran ayuda el apoyo que se ha recibido por parte de Steve Knaebel para fundar esta asociación. Él es un hombre filantrópico que cree en esto y apoya en todo momento. Gracias a él, la asociación ha podido creer y ser reconocida y respetada tanto en San Luis Potosi como en el corporativo de Cummins en Estados Unidos.

Miembros fundadores y personas que apoyaron la creación de la Asociación:

Steve Knaebel	Presidente de Cummins en México
Rocío Rodríguez	Directora de Recursos Humanos de Cummins (1994-1999)
Ignacio García	Director de Operaciones de Cummins SLP (1993-1998)

Jack Edwards	Vice-Presidente de Cummins, División Automotriz
Adele Vincent	Directora Ejecutiva de Cummins Engine Foundation
Julio Gutiérrez	Miembro del Consejo Administrativo de Condumex
Alberto Saavedra	Asociado del Buffete Santamarina y Steta, S.C.

VOLUNTARIADO

En AFIC la labor del voluntariado es determinante para el éxito de los proyectos, ya que todos son dirigidos por un grupo de personas voluntarias, en su mayoría empleados de las diferentes áreas de Cummins. A la fecha (Junio de 2004) contamos con 94 voluntarios. La coordinación de AFIC se encarga de monitorear el trabajo que los voluntarios realizan. Se ofrecen cursos de capacitación para ellos cuando ingresan como voluntarios y durante todo el año.

Cuando una persona quiere ser voluntaria de AFIC, se le hace una entrevista para conocer sus habilidades, gustos e inquietudes y expectativas, además de mostrarle una presentación de la asociación. Se les informa de los proyectos para que ellos puedan escoger el proyecto en donde sienta poder aportar mas ayuda. Cada proyecto realiza juntas periódicas y se planea todo en base a su plan de trabajo para poder evaluar el avance de cada proyecto.

Cada año se lleva a cabo la FERIA de AFIC, cuyo objetivo es dar a conocer los proyectos de AFIC, reconocer a nuestros voluntarios y reclutar nuevos. En la Feria se entregan reconocimientos, se realizan conferencias sobre filantropía, voluntariado, etc. Los proyectos montan un stand en donde muestran toda la información necesaria del proyecto, actividades, planes, logros, etc. Para hacerlo

más dinámico, se entrega publicidad, artículos promocionales, se muestra videos, etc. Todo lo necesario para poder dar a conocer de la mejor manera lo que realizan. La mayor riqueza de AFIC es su equipo de voluntariado y el talento que aportan en cada actividad para realizar, cabe mencionar que además de su trabajo que realizan en Cummins, le dedican mucho tiempo a los proyectos de forma gratuita y de su tiempo libre aunque la empresa les da algunas facilidades para desarrollar sus tareas voluntariadas.

En el mes de Diciembre, AFIC organiza una Colecta llamada "Colecta Solidaria Comparte" en toda la empresa. Aquí todo el personal forma sus equipos y recolectan artículos de limpieza, ropa, comida y juguetes. Cada uno de esta categoría de productos tienen su puntuación y así cada equipo va sumando sus puntos. Este evento dura una semana, al final de la semana los tres equipos que más puntos hayan juntado serán los ganadores y se llevarán algunos premios que nos han obsequiado los patrocinadores. Todo lo recolectado se va a diferentes instituciones que lo necesiten. Por ejemplo, este año se ayudo a 8 instituciones: casas hogares, comedor para indigentes y asilos de ancianos.

Este evento ayuda a que gente que no es voluntaria, esta semana trabaja para el bienestar de la comunidad y se acerca a nosotros y a su realidad comunitaria.

CONVENIOS Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS

AFIC tiene establecidas varios convenios y alianzas con el sector público y privado: Secretaría de Educación Pública, Secretaria de Desarrollo Económico,

Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Delegación Federal en el Estado de SLP, Secretaría de Ecología y Gestión Ambiental, DIF Estatal, DIF Municipal, CREA, Proveedores varios de Cummins, Nuestros niños de San Luis, A.C., CCUE Comité Ciudadano Unificador de Esfuerzos, IAP, Grupo Ecológico Sierra Gorda, IAP, Olimpiadas Especiales de México, A.C. y Museo Regional Potosino. Actualmente AFIC por medio de su proyecto Salvemos un árbol ha creado una alianza con la empresa Dana, a la cual se le está ofreciendo el servicio de acopio de material que se puede reciclar en su empresa y se le está dando el servicio de subcontratación de personas con capacidades especiales.

AFIC, como una institución creada por la industria, cree firmemente que las transacciones basadas en la calidad, la productividad, la justicia y la satisfacción del cliente son las bases del progreso sostenido de cualquier país. Por esta razón, AFIC busca que, a través de sus proyectos, los grupos beneficiados aprendan a ser autosuficientes capitalizando sus propios talentos. AFIC crea microempresas, tales como Taller Braille, Talleres Creación y Servicios en Movimiento, donde los empleados ponen en práctica sus habilidades para ser cada vez más competitivos. Por otro lado, la capacitación técnica a grupos vulnerables es percibida por AFIC como el motor del desarrollo personal, evidenciándose en proyectos consolidados como CADD y CEDEFAM. Varias personas con discapacidad han dejado de trabajar en el Taller Braille para iniciar sus propios negocios. Esto como consecuencia de lo aprendido en el Taller y del refuerzo de su propia autoestima.

Aún cuando AFIC tiene dos enfoques de trabajo muy claros (educación y ecología), en ocasiones ha resultado difícil mantenerse al margen de los problemas que se presentan paralelamente al trabajar en la comunidad. Hemos trabajado muy enfocados a despertar en las señoras y los niños el interés por resolver sus problemas como comunidad. Ha tomado tiempo vencer la apatía. Las mismas señoras, al ver cómo pueden ir mejorando las condiciones de su vivienda porque ahora tienen un ingreso extra porque "cortan el pelo", venden pasteles, "cosen ajeno", etc. se han ido dando cuenta que pueden transformar su entorno y eso les emociona y aumenta su autoestima.

En las personas con capacidades especiales y adultos mayores este valor es básico. AFIC detectó que la principal barrera era el miedo al rechazo. Actualmente, más de 30 personas con capacidades especiales han encontrado un empleo digno en empresas no relacionadas con los proyectos de AFIC. Además, ha nacido en ellos el interés por continuar preparándose.

AFIC ha creado un compromiso social importante con quienes se han beneficiado de sus proyectos. Por esta razón, un requisito básico que deben tener los proyectos es que sean autofinanciables en el mediano plazo. En el modelo de microempresa, AFIC ha encontrado una respuesta a varios aspectos importantes: enfoque en el aseguramiento del éxito de los resultados, independencia, institucionalización, permanencia y crecimiento. Así, Taller Braille y Talleres Creación buscan la rentabilidad/reinversión como un medio de crecimiento. Salvemos un árbol cumple con su doble función de educar para reciclar y vender

el material clasificado generando recursos para otros proyectos. Las señoras del centro de desarrollo instalarán una tienda donde puedan vender los productos que elaboran durante sus clases, y con esos ingresos se cubrirán parcialmente algunos gastos operativos.

Las cadenas productivas se han dado naturalmente entre los diferentes proyectos de AFIC. Por ejemplo, Talleres Creación elabora los uniformes para los diferentes proyectos. También elabora prendas de vestir que se venden en Colibrí. Salvemos un árbol reúne madera que dona a Brayle para convertirla en tarimas. Los voluntarios han encontrado en la venta vía máquinas punto de venta un medio para obtener recursos que permitan ofrecer a los empleados de Brayle la prestación de Fondo de Ahorro.

CONTRIBUCIÓN A LA COMUNIDAD

AFIC puede resumir sus contribuciones a la comunidad en los rubros siguientes: primero generar atención hacia las personas con discapacidad, gracias a AFIC, hoy se han abierto más fuentes de empleo, existe transporte para discapacitados hacia la zona industrial de la ciudad y se cuenta con un programa permanente de capacitación técnica para personas con diferentes tipos de discapacidad, segundo, con la creación de instituciones tecnológicas de educación pertinente. Como consecuencia de los esfuerzos de AFIC para atender las necesidades reales de capacitación técnica y administrativa, tercero, con campañas ecológicas, el equipo de voluntarios de Salvemos un árbol y una familia ha trabajado con el Depto. de Ecología Municipal para promover proyecto de

reforestación y reciclaje. También esta trabajando con el Museo Regional Potosino sobre cultura y medio ambiente, tercero, se dan donativos que se obtienen del Evento de la Colecta Solidaria Comparte que se realiza cada año en la empresa Cummins, y por último, donativos en dinero y especie de diferentes a Instituciones que lo requieren.

CARACTERÍSTICAS DE SUSTENTABILIDAD

AFIC ha crecido a través de varios factores:

- a) Contar con una estructura formal (AC)
- b) Personal de tiempo completo
- c) Crear micro empresas que generen empleos a personas de los grupos vulnerables
- d) Aprovechar a Cummins como cliente inicial y crecer después con clientes externos
- e) Contar con equipos multidisciplinarios de voluntarios que evalúen, formen y mantengan los proyectos
- f) Estrecha relación con todos los niveles de Gobierno (local, Estatal y Federal), con las organizaciones de la sociedad civil y con empresas
- g) Constante comunicación de nuestras acciones entre los voluntarios, los directivos, el personal de Cummins
- h) Reconocer la labor de los voluntarios
- i) La rentabilidad de sus proyectos, permitiendo que cada microempresa pague parte de los gastos administrativos de AFIC

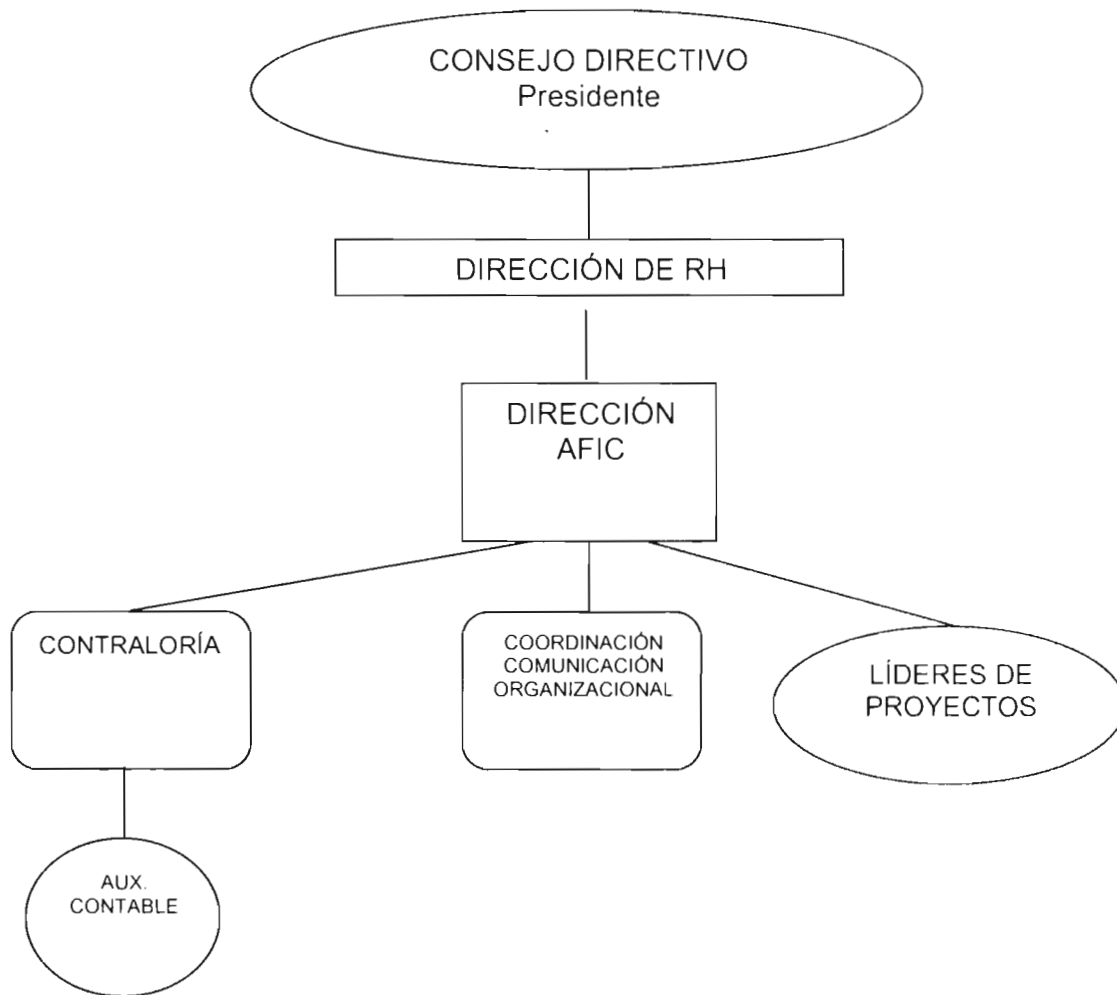
- j) Los donativos por parte de Cummins S. de R.L. de C.V.
- k) Los gastos de operación y de oficina pagados por Cummins S. de R.L. de C.V.
- l) Los ingresos generados por proyectos como El Colibrí, Salvemos un árbol y Taxi.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Organigrama

El organigrama está desarrollado en forma jerárquica y horizontal, tiene muy pocos niveles jerárquicos. Ya que los integrantes de la asociación son muy pocos los que reciben remuneración económica y todos los demás integrantes son voluntarios. (Ver. Figura 6)

A continuación se presentan las características de cada uno de los puestos que incluye objetivo y funciones.



Organigrama Figura 6.

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Asociación Filantrópica Cummins.

DIRECTOR

OBJETIVO

Asegurar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de AFIC. Es el responsable del funcionamiento de AFIC y sus proyectos siendo el líder y animador del trabajo voluntario, también debe buscar oportunidades de nuevos proyectos y establecer y asegurar las relaciones con las diferentes instancias con las que AFIC tenga relaciones.

Funciones:

1. Asegurar el buen funcionamiento filantrópico, organizacional, administrativo y financiero de AFIC y sus proyectos (sano, ordenado, transparente, eficiente, eficaz).
2. Motivar la participación del personal de Cummins en labores filantrópicas como proyectos, actividades y eventos.
3. Diseñar y coordinar eventos, proyectos y programas que promuevan la filantropía dentro de Cummins, en SLP y en México.
4. Crear nuevos proyectos que generen empleos a grupos vulnerables y que promuevan y cuiden el medio ambiente.
5. Promover y salvaguardar en lo posible la diversidad en Cummins en colaboración con los diferentes departamentos involucrados de la empresa.
6. Promover la diversidad en la sociedad buscando mejores oportunidades de trabajo, trato e infraestructura para los grupos vulnerables.

7. Gestionar el apoyo y la obtención de recursos ante instituciones gubernamentales.
8. Contactar a las instituciones y organizaciones con las que AFIC puede trabajar conjuntamente.
9. Representar a la AFIC en los eventos que así lo demanden.
10. Organizar los eventos necesarios para la difusión de los proyectos y reconocimiento de los voluntarios de AFIC
11. Asesorar a los grupos de voluntarios en la elaboración de proyectos y autorizar la implementación de los mismos.
12. Preparar y realizar presentaciones sobre AFIC a las instituciones que lo soliciten
13. Elaborar y enviar al Consejo de AFIC un reporte de resultados cuando éste lo solicite y por menos una vez al trimestre.
14. Asegurar la capacitación básica de los voluntarios de AFIC
15. Fomentar la integración del trabajo de AFIC con el de otras ONG's

LÍDER de PROYECTO

OBJETIVO

Es el empleado de Cummins que participa voluntariamente en un proyecto de AFIC y que es el responsable de animar al grupo de voluntarios que participan en él y velar en conjunto con los voluntarios, el director de AFIC y el consejo directivo porque el proyecto funcione adecuadamente en los renglones: filantrópico, organizacional y financiero. Que busque nuevas oportunidades de

crecimiento y que contribuya al buen ánimo de los voluntarios de AFIC participando con su ejemplo, actitud y apoyo en los proyectos, eventos y actividades que AFIC organice.

Funciones:

1. Dirigir y coordinar las actividades del equipo de voluntarios de su proyecto
2. Representar a su equipo de voluntarios
3. En conjunto con la dirección de AFIC y el equipo, tomar las decisiones necesarias respecto al proyecto.
4. Asegurar que el proyecto tenga objetivos y un plan de trabajo que se esté cumpliendo.
5. En conjunto con el equipo, establecer los objetivos del proyecto a corto, mediano y largo plazo.
6. Supervisar y coordinar las actividades del equipo.
7. Supervisar, evaluar y retroalimentar al administrador del proyecto.
8. Medir, evaluar y reportar los resultados del proyecto a la dirección de AFIC cuando se lo solicite, al menos una vez cada trimestre.
9. Mantener un enfoque común respecto a la razón de ser del proyecto y la forma de lograrlo bajo la misión, visión y objetivos de AFIC.
10. Comunicar mensualmente a la Dirección de AFIC las actividades que el equipo está realizando y los resultados que se han obtenido a todo el grupo de voluntarios.

11. Asegurar que cada voluntario tenga un plan de trabajo con responsabilidades muy claras y equilibradas.
12. Reunir al equipo por lo menos una vez al mes para revisar avances, resultados y cumplimiento del plan de trabajo.
13. Dar seguimiento al proceso de selección y aprobación de nuevos voluntarios.
14. Propiciar la participación del equipo en las actividades y capacitación de AFIC.
15. Reconocer a los mejores voluntarios e informar de ello a la Dirección de AFIC.
16. Revisar y tomar decisiones sobre los resultados financieros del proyecto en conjunto con la Dirección de AFIC.
17. Cumplir y hacer cumplir los aspectos legales, fiscales y laborales del proyecto.
18. Apoyar en la búsqueda de un nuevo líder si es necesario.

VOLUNTARIO

OBJETIVO

Es el empleado de Cummins que participa voluntariamente en un proyecto de AFIC aportando sus ideas, conocimientos y tiempo, pero sobretodo un poco de él.

Funciones:

1. Asesora al administrador.

2. Cumplir sus responsabilidades y plan de trabajo.
3. Participar en tomas de decisión y solución de problemas.
4. Capacitarse como voluntario.
5. Acudir a las juntas del equipo.
6. Presentar avances en cada reunión o en el tiempo que acuerde el equipo.
7. En caso de no asistir a las juntas deberá enterarse de los avances y pendientes por medio de la minuta.
8. Disposición a colaborar con actividades extraoficiales del proyecto en que participa.
9. En caso de que el voluntario no pueda continuar en el proyecto deberá avisar oportunamente su baja y puede proponer a un voluntario sustituto.
10. Apoyo en la capacitación de nuevos voluntarios.
11. Cumplir con los cursos de capacitación de AFIC.
12. Proactivo a las necesidades del equipo.
13. Saber trabajar en equipo.
14. Entrega de reporte de actividades en la fecha que acuerde el equipo y el líder.

Para lograr una mayor eficiencia en las acciones que desempeñan, los voluntarios deberán organizarse en comisiones claras de acuerdo al tipo de proyecto que sea. Ejemplo: Comisiones principales: Seguridad Industrial, capacitación, mantenimiento industrial, mantenimiento del inmueble, animación de

trabajadores, administración, mejora del mobiliario, calidad y servicio al cliente y/o ventas.

CONTRALOR DE AFIC

OBJETIVO

Elaborar, supervisar, coordinar y auditar en tiempo y forma la contabilidad general de AFIC y sus proyectos. Controlar presupuestos, tesorería, impuestos, seguro social, laboral y avisos gubernamentales.

Funciones:

1. Elaboración de la contabilidad.
2. Cálculo, pago, altas y bajas en el IMSS.
3. Apoyo financiero (costos).
4. Elaboración de contratos.
5. Cálculo de impuestos.
6. Elaboración de declaraciones.
7. Co-elaboración del presupuesto anual.
8. Custodiar la documentación de los activos fijos.
9. Elaboración de los aspectos legales (actas de asamblea, acta constitutiva, poderes, firmas, etc.)

COORDINADOR DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

OBJETIVO

Es el responsable de dar a conocer de manera efectiva y creativa los objetivos de AFIC y sus proyectos dentro de Cummins y en la comunidad, así

como de establecer, cultivar y conservar los canales de comunicación adecuados para el óptimo desempeño de AFIC.

Colaborar con la Dirección de AFIC en la coordinación de los proyectos y en la creación de nuevos.

Funciones:

1. Coordinar actividades enfocadas a la difusión de la imagen institucional de AFIC.
2. Diseño de medios de promoción de los proyectos que lleva acabo AFIC actualmente (revista, audiovisuales, carteles, etc).
3. Implementar actividades encaminadas a fortalecer la presencia de AFIC en la empresa y la comunidad: organizaciones civiles, gubernamentales.
4. Difundir a AFIC como una opción de apoyo a la comunidad dentro de la organización Cummins, Fleetguard, New Age, Recon, etc.
5. Organizar los eventos que lleva acabo AFIC.
6. Apoyar en los nuevos proyectos de la asociación con la finalidad de obtener datos que permitan identificar la factibilidad de los mismos.
7. Colaborar en el seguimiento a las actividades que llevan los voluntarios actuales así como a los proyectos en los que están involucrados para obtener datos que permitan implementar mejoras.
8. Apoyar en la organización de estrategias encaminadas a fortalecer el involucramiento de los voluntarios en los proyectos de la asociación.
9. Ser el enlace entre AFIC con voluntarios, organizaciones, gobierno, etc.

10. Colaborar con el seguimiento de los proyectos y su animación.

ADMINISTRADOR DE PROYECTO

OBJETIVO

Es la persona remunerada que administra de manera general los recursos de un proyecto de AFIC.

Funciones:

1. Enlace entre voluntarios y beneficiarios.
2. Informar al líder del proyecto de los avances y problemas que se tienen
3. Supervisar, evaluar y retroalimentar el desempeño de los empleados del proyecto.
4. Reportar los resultados del proyecto en forma mensual o cuando se los requiera el líder del proyecto.
5. En coordinación con la dirección de AFIC, líder y los voluntarios, llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección de nuevos empleados.
6. Preparar a un sustituto como administrador del proyecto.
7. Asistir a las juntas del equipo y convocarlas cuando sea necesario.
8. Asistir a los cursos de capacitación de AFIC.

El administrador puede realizar las siguientes funciones o si el proyecto lo requiere se contratará a alguien que desarrolle las siguientes funciones.

Personal de Finanzas:

- Evaluar financiamientos para el crecimiento del taller.
- Negociar pagos con clientes y proveedores.

- Asegurar pagos y cobranzas a tiempo.
- Documentar movimientos contables.
- Elaborar pólizas de ingreso y egreso.
- Asegurar el equipo de trabajo y activos fijos.
- Elaborar reporte mensual de actividades y resultados.
- Controlar caja chica, bancos y conciliaciones.
- Entregar a tiempo la documentación mensual a contabilidad.

Personal de Recursos Humanos:

- Elaborar el reglamento de trabajo.
- Asegurar el cumplimiento del reglamento de trabajo.
- Asegurar el desarrollo y capacitación del personal.
- Proporcionar información a contabilidad para el calculo IMSS.
- Cálculo, elaboración y pago de nómina a tiempo.
- Crear una cartera de candidatos a ingresar al taller.
- Reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Diseñar y establecer sistema de compensaciones.
- Asegurar la dotación de uniformes y equipo de seguridad.
- Mantener actualizados los expedientes del personal.
- Desarrollar manual de políticas de Recursos Humanos.

Personal de Ventas:

- Dar seguimiento a clientes actuales.
- Levantar los pedidos y buscar que aumenten las ventas.

- Asegurar la entrega del producto con cero errores, con calidad y a tiempo.
- Asegurar una transportación correcta y segura.

Personal de Producción:

- Elaborar y mantener actualizada cartera de proveedores.
- Efectuar a tiempo compras de materia prima e indirecta.
- Efectuar a tiempo compras indirectas y directas.
- Pedir cotizaciones de equipo cuando se requiera.
- Asegurar transacciones justas, con crédito o descuento.
- Documentar procedimientos.
- Asegurar que el equipo se mantenga en óptimas condiciones.
- Asegurar el cumplimiento del programa de producción.
- Mantener la calidad que el cliente exige.

SUPERVISOR DE PRODUCCION

OBJETIVO

Planear habilitar y supervisar todas las actividades y operaciones necesarias para obtener el producto o servicio terminado con los estándares de calidad establecidos.

Funciones:

- Seleccionar y proponer los proveedores más adecuados en calidad y precio.
- Mantener un ambiente laboral de confianza y cordialidad promoviendo los valores laborales.

- Asegurar el cumplimiento de los reglamentos de trabajo.
- Llevar un control estadístico del desempeño de los trabajadores de su área.
- Asegurar que todo el personal haga uso adecuado del equipo de seguridad y protección personal en cada área de trabajo.
- Asegurar que las normas de seguridad en el orden de Higiene y Protección ambiental implementado por Cummins, se cumplan en el manejo de productos y materiales usados en los procesos correspondientes.
- Asegurar que todo el personal contratado, tomé los cursos de seguridad en el trabajo, códigos de conducta en el trabajo y todos los cursos necesarios para el desempeño de sus labores.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

OBJETIVO

Auxiliar en la administración general de los proyectos de AFIC en los aspectos de finanzas, recursos humanos, ventas, proveedores e inventarios.

Funciones:

- Elaborar y mantener al día la facturación propia, coordinando la realización de pagos a proveedores, elaboración de las cotizaciones requeridas por la Administración del proyecto y producción.
- Elaborar y mantener un listado de proveedores seleccionados, elaborar las ordenes de compras asegurando el pago oportuno al mismo.

- Elaborar y mantener un inventario del personal que laboran en los proyectos.
- Realizar la facturación correspondiente a los trabajos realizados asegurando su trámite de cobro de acuerdo a las políticas de cada empresa.

SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO

OBJETIVO

Supervisión continua de los proyectos y trabajos asignados asegurando la realización de los mismos, con los estándares de calidad establecidos.

Funciones:

- Dar seguimiento a las ordenes de trabajo asignadas, realizando las tareas necesarias para concluir satisfactoriamente el trabajo asignado.
- Asegurar se provean y utilicen los materiales, equipo, y herramientas necesarias en la realización de las tareas asignadas.
- Asegurar la solicitud de materiales equipo y herramientas necesarias en las actividades programadas.
- Realizara su trabajo tomando en cuenta los reglamentos de seguridad, y usando el equipo de protección personal requerido.
- Participar en los cursos de seguridad, y capacitación que sea necesaria para su desarrollo personal y calidad de su trabajo.

LÍDER DE LINEA

OBJETIVO

Realizar y supervisar las tareas de limpieza y/o mantenimiento, en coordinación con los operarios asignados en su área.

Funciones:

- Elaborar una programación de actividades a realizar para dar cumplimiento a las tareas asignadas.
- Ser un motivador de su personal para lograr los objetivos de trabajo marcados en cada línea de producción o tareas asignadas.
- Mantener los equipos materiales y herramientas asignadas para realizar las tareas, en buen estado.
- Será responsable del inventario de materiales y productos de consumo diario, realizando un reporte semanal de dicho consumo.
- Participar y motivar a los operarios a que participen en los cursos de seguridad y superación personal que se convoquen.
- Supervisar el manejo adecuado de los equipos, materiales y herramientas cumpliendo con los requerimientos de protección ambiental.
- Hacer el inventario físico.

TRABAJADORES

OBJETIVO

Realizar las tareas asignadas para dar cumplimiento a los programas de producción o labores de mantenimiento y limpieza asignados.

Funciones:

- Participar activamente en los grupos de trabajo asignados para realizar cada una de sus tareas.
- Asegurar el uso adecuado en cantidad de los productos y materiales necesarios para realizar sus tareas.
- Atender las indicaciones de seguridad y protección personal en cada área de trabajo.
- Ser responsable de su seguridad personal, usando el equipo de protección que se le indique en cada área de trabajo.
- Dar cumplimiento a las indicaciones en el manejo de materiales de acuerdo a los programas de protección al medio ambiente.
- Reportar anomalías o necesidades de mantenimiento en equipo en sus áreas de trabajo.
- Participar en los cursos de capacitación y seguridad que se le requiera.

CHOFER

OBJETIVO

Auxiliar en manera general a los proyectos de AFIC, en las tareas administrativas y de producción, realizando la recolección y/o entrega de productos, mercancías y materiales, así como entrega y recepción de documentos oportunamente.

Funciones:

- Entrega y/o recolección de productos, mercancías y/o documentación de proveedores, clientes y oficinas en cada proyecto.
- Transportar equipos y personal para dar cumplimiento a las ordenes de servicios y/o mantenimientos generadas.
- Realizar pagos y trámites a diferentes Instituciones y oficinas.
- Realizar la entrega y recepción de los servicios de mensajería.
- Realizará su trabajo atendiendo a los requerimientos de seguridad y reglamento de tránsito, respetando la señalización en cada empresa, o compañía visitada.
- Participará en los cursos de seguridad y superación personal que se convoque.

GUÍA PARA PLANEAR E INICIAR UNA ASOCIACIÓN FILANTRÓPICA

Como ya se mencionó, la responsabilidad social se puede llevar de dos maneras, aquí se expone la propuesta sobre la creación de una guía para planear e iniciar una asociación filantrópica.

Para poder desarrollar esta guía, se propone establecer los seis puntos más importantes en donde se abarquen los aspectos que requieren nuestra mayor atención y cuidado al momento de formar una asociación filantrópica.

Antes que nada, se debe mencionar que para poder formar una asociación filantrópica es necesario que la empresa quiera ejercer su responsabilidad social, los directores y el consejo administrativo de la empresa estén conscientes y convencidos de que este camino es una buena opción. Ya que al principio se necesitará mucho esfuerzo, tiempo y dedicación para poder desarrollar una asociación y crear un clima de responsabilidad social dentro de la empresa. Además la empresa deberá aportar el presupuesto en los primeros años de la asociación hasta que sea autosuficiente. También es importante señalar que es conveniente que la empresa permita al voluntariado tomar tiempo (ya señalará la empresa cuanto tiempo) puede tomarse para dedicarlo a la asociación, siempre y cuando ponga el equivalente de su tiempo libre al trabajo voluntariado, además, la empresa apoyara con recursos materiales y económicos con los que cuenta dicha empresa.

Los seis puntos a considerar son los siguientes: planeación, líder, voluntarios, beneficiarios, empresa y sociedad o comunidad.

1. PLANEACIÓN

Primero, se debe seleccionar el tratamiento de una temática social a considerar que identificará y será el objetivo principal de la organización, es decir a que sector se dirigirán sus esfuerzos.

Dentro de la planeación tenemos que organizar muy bien toda la estructura de la asociación al igual que el control y la dirección, es por esta razón que nos apoyaremos en las siguientes áreas:

a) **ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA:** En esta área tenemos que clarificar el rumbo de la organización, al igual que la planeación estratégica de la asociación, diagnosticar el entorno externo e interno de la asociación, establecer una visión y una misión, idear objetivos globales y específicos, crear, elegir y seguir estrategias generales, y asignar recursos para alcanzar las metas de la asociación. Pensar en las características y cualidades que tiene que tener el líder de la organización, sus funciones y responsabilidades. Para desarrollar esta etapa de planeación es recomendable contar con el líder para que desde el principio se empape de toda la información y la ideología que tomará dicha organización. Mas adelante se hablará detalladamente del líder ya que es un punto crucial para el buen desarrollo y funcionamiento de la organización.

Es necesario realizar un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para poder desarrollar nuestras estrategias. Es recomendable dentro de las estrategias, desarrollar una sobre alianzas ya sea con el gobierno, industria o con alguna otra asociación.

Una de las estrategias más importantes es la de alianza, esta estrategia consiste en establecer acuerdo con otras asociaciones, empresas, gobierno, etc. para sumar recursos materiales, financieros y humanos y alcanzar así metas comunes.

b) **MARCO LEGAL:** Es importante para construir el marco legal ya se tenga el consejo administrativo de la organización. Es recomendable que el consejo administrativo esté integrado por la máxima autoridad de la empresa y personas de todas las jerarquías de la organización, así como sindicalizados y no sindicalizados, porque de esta manera se cuente con un grupo multidisciplinario y una visión global y democrática acerca de los aspectos relevantes que en dicha junta se manejen.

Es importante que el presidente del consejo administrativo tenga un puesto directivo dentro de la organización y que sea una persona que esté comprometida con la comunidad, que el trabajo por los grupos vulnerables lo motive y mueva a trabajar, que se sienta motivado por la causa social o ecológica por la que se incline esta asociación, todo esto con el fin de que sea una persona congruente y que las personas que estén a su alrededor se atraigan por esa sinergia que el desarrolle.

Si para realizar la actividad se desea crear una persona moral, para inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes se debe hacer lo siguiente según el SAT:

1. Constituir la sociedad o asociación. Para realizar este trámite generalmente se debe acudir con un notario público a fin de obtener el documento denominado "acta constitutiva", con el que se acredita la existencia de la persona moral.
2. Se debe dar de alta en el Registro Federal de Contribuyentes del SAT. En este caso hay un sistema rápido y sencillo para cumplir con el trámite, el cual consiste en que puedes acudir a constituir tu sociedad o asociación con un notario o con un fedatario público que esté incorporado a un programa llamado "Sistema de inscripción al Registro Federal de Contribuyentes a través de fedatario público por medios remotos". Él inscribirá a la persona moral de manera automática y entregará una Cédula de Identificación Fiscal provisional, que se podrá utilizar durante tres meses en tanto el SAT envía la definitiva.
3. Si se acude con un notario o con un fedatario público que no esté incorporado al programa citado, para dar de alta se necesita la forma fiscal R-1 y el anexo que corresponda a su régimen fiscal, así como los documentos que se deben de acompañar.
4. Se debe llenar la forma fiscal y el anexo de acuerdo con las instrucciones que aparecen al reverso de la forma.

Una vez que se haya inscrito la asociación, se proporcionarán la Cédula de Identificación Fiscal y la constancia de inscripción. Con esta cédula se debe

acudir a una imprenta para elaborar las facturas, recibos o notas de venta que se tienen que proporcionar a tus clientes.

Con el propósito de coadyuvar a que las donaciones que los extranjeros realicen de buena fe a organismos públicos o a personas morales mexicanas autorizadas para ello, se hagan correcta y ágilmente, y para que las autoridades estén en posibilidad de atender estas solicitudes con prontitud, se ha elaborado por el Servicio de Administración Tributaria, a instancias de la Presidencia de la República, una guía para la importación libre de impuestos de esas donaciones. Para recibir donaciones de mercancías procedentes del extranjero y tramitar su entrada al país sin el pago de impuestos (impuesto general de importación e impuesto al valor agregado), existen dos procedimientos en la legislación aduanera.

- 1.- Solicitar una autorización de la Administración General Jurídica, que está en la Ciudad de México, Distrito Federal, o de las oficinas dependientes de ella, llamadas "Administraciones Locales Jurídicas", que se ubican en las 60 principales ciudades del país, incluyendo la propia capital.
- 2.- Solicitar una autorización de la "Administración General Jurídica", para donar al propio fisco federal, las mercancías de que se trate y que deberán encontrarse aún en el extranjero, para que éste (el fisco) a su vez las asigne al beneficiario que desee el que dona las mercancías; en este caso, la solicitud se presenta en las oficinas centrales de esta Administración, situadas en la Ciudad de México, o

ante las Administraciones Locales Jurídicas o de Grandes Contribuyentes mencionadas en el párrafo anterior.

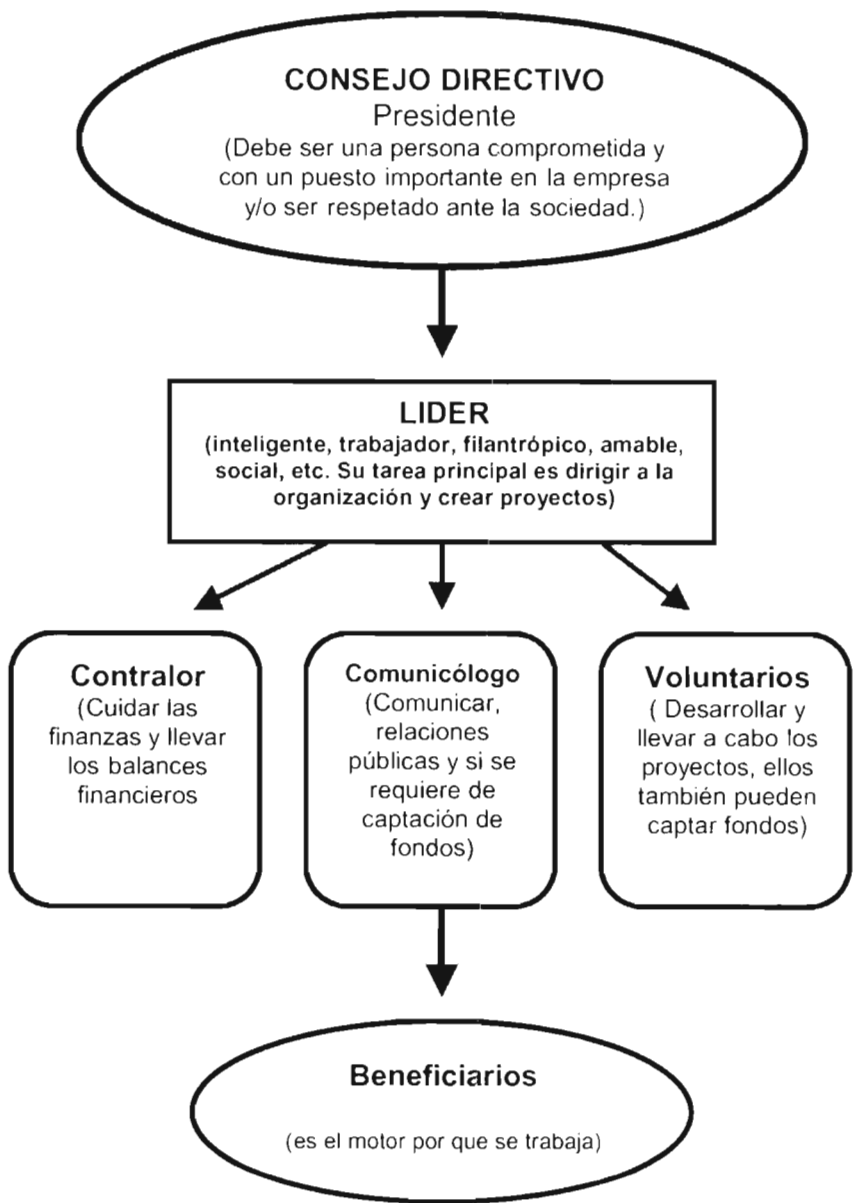
Es recomendable que en las juntas del consejo administrativo se evalúe la posibilidad de emprender un proyecto nuevo al igual que el presupuesto que requerirá en su primera etapa de crecimiento del proyecto. También en estas juntas se verá aspectos como relación con el gobierno y otras empresas, aspectos relevantes de los voluntarios como número, metas, estado de animo, etc.

c) ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS:

Selección, inducción, capacitación, promoción, comunicación, trabajo en equipo, evaluación del desempeño, supervisión del personal y voluntariado. Todos estos aspectos se deben de tomar en cuenta tanto para el personal de la asociación, como voluntariado y también el administrador de los proyectos.

Lo que no puede faltar en una asociación u organización filantrópica es el presidente del consejo, el cual como ya lo he mencionado debe de tener un puesto importante dentro de la empresa si se trabaja bajo el esquema aquí propuesto en donde una empresa cuenta con su propia asociación filantrópica y si la asociación es autónoma el presidente del consejo debe ser una persona respeta ante la sociedad. Otro puesto que no debe faltar son los voluntarios y el líder ya que estas personas darán el toque personal a la asociación.

Para que una asociación pueda funcionar correctamente se debe de contar mínimo con los siguientes puestos:



Organigrama Figura 7.
Fuente: Elaboración propia.

d) **PROCURACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS:**

Estrategias de procuración y diversificación de fondos, presupuesto, administración, contabilidad, auditorías y reportes financieros. Todo esto puede controlarse de una manera más ordenada si se contrata un contralor para que se lleve un registro de estos aspectos y en las juntas de consejo se exponga y también para que ayude a la asociación a tener un mejor control del dinero.

Captación de fondos:

En la actualidad, la mayoría de las ONG's están encontrando serias dificultades de financiación debidas, entre otras razones, al fuerte incremento del número de organizaciones que buscan los recursos tradicionales. Este crecimiento no se ha visto acompañado por un aumento proporcional en los recursos procedentes, por ejemplo, de las fuentes oficiales. Asimismo, el crecimiento constante de los últimos años de las aportaciones particulares (socios, padrinos, colaboradores, etc.) comienza a mostrar signos de estancamiento. Finalmente, hay que destacar el aumento en los niveles de exigencia por parte de las diferentes fuentes en cuanto a los requisitos necesarios (transparencia en la gestión, justificación de gasto, presentación de propuestas, etc.).

Esta situación impone la necesidad, por una parte, de optimizar de forma efectiva las fuentes disponibles y, por otra, de identificar y aprovechar nuevas posibilidades de manera creativa. Las nuevas tecnologías como software aportan en este sentido una herramienta con numerosas aplicaciones y de gran utilidad.

Dentro de las ONG's la captación de fondos no debe ser considerada como un objetivo más aislado del resto de la organización; no significa, simplemente, "recaudar dinero". Las técnicas de captación de fondos son importantes; pero la forma en que estas técnicas son empleadas refleja el estilo de gestión de la organización y la filosofía institucional. Se busca, por tanto, el equilibrio apropiado entre los valores éticos de la organización y la eficacia en la captación de fondos. Asimismo, debemos considerar esta actividad como un proceso, bien definido y planificado, compuesto por cinco fases: análisis, planificación, ejecución, control y evaluación.

e) **DESARROLLO Y OPERACIÓN DE SERVICIOS Y PROGRAMAS:** Planeación, diseño, aplicación, monitoreo, evaluación, sustentabilidad, y control de los proyectos que desarrolle la asociación.

Si se decide formar varios proyectos dentro de la asociación, es importante tener dentro de la gama de los proyectos, algunos que sean sustentables y que generen recursos para poder solventar otros proyectos que por su naturaleza no generan utilidades ni recursos económicos.

f) **SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN SOCIAL:** Imagen nacional y binacional, estrategias de comunicación interna y externa, mercadotecnia social.

Todos estos aspectos son vitales para la comunicación social dentro de la asociación, ya que depende mucho de esta área el número de voluntarios, las alianzas que podamos tener con otras organizaciones, el dar a conocer tanto a

voluntarios como al público dentro y fuera de la empresa, lo que esta haciendo la asociación, en lo que esta invirtiendo, lo que esta logrando hacer con el presupuesto que la empresa le destino.

También es importante que todos los involucrados con la asociación conozcan y estén enterados de lo que se esta haciendo, así como los voluntarios conozcan lo que otros voluntarios de otros proyectos están desarrollando.

Esta tarea no es fácil y requiere mucho trabajo constante, trabajar en un concepto social, en la mercadotecnia social.

Constantemente se debe de comunicar e informar a todos los actores sociales con los que la asociación interactúa. Es importante mantener informado a los donatarios de lo que se esta haciendo en la asociación.

No basta desarrollar un excelente trabajo para que haya una fila de donadores en nuestra puerta. Traerlos hasta nuestra puerta es una tarea de promoción que debe comunicar la existencia del problema (causa), de la organización (que propone una solución) y de su valor, en forma adecuada y entendible para cada tipo de potencial donador, utilizando los medios de comunicación más adecuados para alcanzarlos.

Para hacer una buena tarea de promoción es preciso:

- Conocer las características del público que se pretende alcanzar (con quién quiero hablar)
- Desarrollar el mensaje (lo que voy a decir, sobre qué puntos pondré mayor énfasis)

- Definir un instrumento de comunicación (cómo voy a hablar)

Los primeros instrumentos de comunicación deben ser:

1. Folleto general de presentación de la organización. Incluir nombres de los consejeros y directores, inversores destacados (aún cuando todos lo sean), fotos, etc. Todo lo que pueda impresionar y transmitir confianza.
2. Una carta-propuesta personalizada para cada inversor, hablando sobre su proyecto, su objetivo, su meta financiera y lo que ya fue alcanzado. Destaque su trabajo y sus beneficiarios y solicite la inversión.
3. Carta de agradecimiento por la inversión: debe ser personalizada y debe reafirmar el compromiso de ambas partes a fin de que no queden dudas.

Otros: recibo de donación, factura de cobro, fotos, autoadhesivos, carpeta/book, recortes, etc.

g) **VINCULACIÓN Y ALIANZAS:** Desarrollo y fortalecimiento a través de intercambio de información, recursos materiales y humanos, metodología, redes de trabajo, alianzas nacionales e internacionales, promoción y defensa.

En las asociaciones es más productivo que las instituciones se unan para lograr fines comunes, además el camino es muy largo y las instituciones solas no pueden. También es importante tener relaciones con el gobierno, con otras asociaciones y con la iniciativa privada ya que ellos nos pueden ayudar mucho en aspectos como adquirir clientes y proveedores para nuestros proyectos.

h) **EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO:** Planeación y desarrollo de evaluación de procesos, resultados, costo-beneficio e impacto.

En esta área también se puede dar seguimiento y evaluación a los voluntarios como en proyectos desarrollados, actividades realizadas, etc.

Las organizaciones filantrópicas tienen que ser administradas con ética y profesionalismo para lograr una procuración de fondos exitosa.

SEGUIMIENTO DE DESEMPEÑO Y CONTROLES Para poder tener un mejor control y tener mejores resultados, es importante desarrollar indicadores de desempeño que puede ser a través de juntas, reportes, visitas a los proyectos, etc. Cada asociación deberá desarrollar y especificar cuales serán sus indicadores de desempeño ya que cada sector y proyecto requerirá diferentes medidas.

Aunque se trabaje con un líder y voluntarios, también a ellos de les debe de medir su trabajo, evaluar e indicar cuales aspectos están bien y cuales no, aunque los voluntarios estén haciendo un trabajo no remunerado, esto no significa que no se le evalúe su trabajo, de esta manera podrá realizar mejor su labor voluntariado.

Algunos criterios para poder evaluar el trabajo que se esta haciendo pueden ser:

Se llego a la meta

Objetivo beneficiado (personas, medio ambiente, etc)

Número de Voluntarios

Trabajo del Voluntariado

Número de horas / voluntario al proyecto

Estado de ánimo del voluntariado

Autosuficiencia Financiera del proyecto

Inversión Requerida en el proyecto

Factibilidad de elaboración del proyecto

Alianzas efectivas.

Otra manera de evaluar y controlar el trabajo en una asociación puede ser el siguiente, estos controles fueron extraídos de la página de internet www.empresaysociedad.org:

Indicadores del impacto interno:

- Permanencia
- Índice de rotación
- Evolución del nivel de desempeño
- Productividad
- Eficiencia del gasto asociado al personal
- Costo de procesos
- Incremento de voluntarios
- Duración de los procesos
- Formación
- Conocimiento del entorno
- Trabajo en equipo
- Diálogo con empleados y beneficiados
- Participación

- Satisfacción

Indicadores del impacto externo

- Efecto en la reputación corporativa
- Mejora del diálogo con grupos del entorno
- Relaciones institucionales
- Presencia de la acción social en medios de comunicación
- Cuota de mercado en productos y servicios especiales
- Menciones, premios y posición en ranking en relación a la acción social empresarial
- Número de Alianzas

Impacto en la sociedad

- Número de beneficiarios directos
- Número de organizaciones sociales beneficiarias
- Mejora de las condiciones de vida en el entorno
- Mejora en la gestión de las organizaciones
- Número de empleos generados para personas de grupos especiales
- Volumen de compras a organizaciones sociales
- Desarrollo socioeconómico del entorno

Los criterios pueden cambiar, estos son solo algunos ejemplos, cada asociación deberá encontrar los criterios mas adecuados para evaluar y hacer el seguimiento al trabajo que desempeñan. Al momento de evaluar es importante ser objetivo, integro y que la información sea oportuna y veraz. Al empezar un

proyecto es necesario establecer metas y objetivos, población beneficiada y presupuesto, para poder hacer una evaluación mas objetiva del proyecto.

Las escalas pueden ser con valor numérico, porcentaje o excelente, muy bueno, bueno, regular, malo, etc.

Una vez realizada la evaluación es necesario hacer la retroalimentación a todas las personas involucradas en el proyecto.

Otra manera de evaluar en desempeño social de la empresa es a través de autorías internas y externas, la cual identifica, supervisa y evalúa los efectos de la organización en sus participantes y en la sociedad. El CEMEFI da este servicio a través de su departamento de "Empresa Socialmente Responsable".

2. LÍDER

El consejo administrativo se reunirá para estudiar las características que deba tener el líder, una vez realizado esto, se procederá a buscar al candidato. Al momento de las entrevistas, es importante buscar una persona que sea filantrópica, que durante su desarrollo haya sido voluntario y le guste trabajar por los demás.

El líder debe de ser una persona carismática, que quiera trabajar por los demás y con los demás, trabajadora, filantrópica, agradable, inteligente. Un ser flexible, con habilidad de conjuntar y sintetizar información en material útil y con un constante deseo de actualización tecnológica. Que las personas que se trabajen a su lado se sientan a gusto y con ganas de superarse, luchar porque todos consigan sus sueños.

También el líder debe de trabajar muy duro para poder sacar adelante los proyectos, construir alianzas con empresas, gobierno e instituciones no gubernamentales, en fin, debe de ser un ejemplo para los demás voluntarios.

Debe de tener muchas habilidades ya que él guiará a un grupo muy grande de personas que trabajan de una manera voluntaria, aquí se trabaja mucho con emociones y sentimientos, pero también con resultados. Así que debe de tener capacidad anticipada, creatividad, sentido humanista, capacidad para manejar procesos, tomar decisiones, conocimientos de administración, evaluación de proyectos, presupuesto, estadística, producción, etc. Y algo muy importante el consejo administrativo debe de evaluar al líder dependiendo de sus objetivos y resultados alcanzados.

LA COMUNICACIÓN DE UN BUEN LÍDER: un buen líder debe tomar decisiones y ser capaz de plantear objetivos realistas y viables. Para ello ha de adquirir información, y buena parte de ésta ha de ser fruto de la interacción y la confianza con sus compañeros. Todo esto se ve facilitado por la comunicación: el interés por conocer los sentimientos y pensamientos de las personas que trabajan junto a él o ella y el contacto con ellos. Por el contrario no ayuda en nada el encerrarse en el despacho.

La accesibilidad es un punto básico dentro del liderazgo. Un buen líder transmite la sensación de ser una persona abordable, a la que pueden expresar abiertamente sus ideas. Es importante sentir que la persona que se tiene enfrente está interesada en escuchar, comprender y conocer todas las sugerencias, que

percibe que la labor que se realiza es importante, que está realmente comprometido en el logro de las metas propuestas, y que cuenta con todos.

Otras cualidades de un buen líder son: la cordialidad, la amabilidad, el optimismo, y sobretodo, saber reforzar positivamente el trabajo de los voluntarios. El reconocer un trabajo bien hecho, y en general una conducta afable y cordial, son técnicas que reconfortan a las personas que promueven interés y entusiasmo por el trabajo.

Algunas habilidades administrativas para desarrollar nuevos proyectos que debe de tener un líder de una asociación son: empatía con los voluntarios, seguro de sí mismo y trabajador.

Los gestores del mundo asociativo son el elemento clave para la dinamización y el funcionamiento de las asociaciones. Estas ofrecen cada vez más servicios y requieren por tanto de un personal que garantice el funcionamiento diario y a su vez tenga la visión estratégica para velar por el futuro de la asociación.

Las funciones hoy de un líder serían las de llevar a cabo las decisiones de la junta directiva, desarrollar los proyectos de actividades, coordinar las distintas actividades, llevar la agenda diaria de actuaciones, realizar la previsión presupuestaria. Además debería gestionar la asociación: estar al día en lo que se refiere a convocatorias para la gestión de recursos procedentes de la administración (subvenciones y convenios), elaborar propuestas de proyectos, conseguir el patrocinio de proyectos por parte de entidades privadas y empresas,

seguir de cerca los proyectos encargados a personas voluntarias, ofreciéndoles el apoyo técnico necesario, elaborar informes sobre el funcionamiento de los proyectos, diseñar los sistemas de recogida de información a lo largo de la realización de los proyectos, sistematizar formas de evaluación, etc.

Por todo ello es necesario que cada vez más el líder tenga una preparación que contemple conocimientos sobre:

- Las principales instituciones afines al movimiento asociativo y canales de información.
- Técnicas para el conocimiento del entorno y análisis estratégico.
- El marco jurídico y fiscal de las asociaciones y entidades sin ánimo de lucro.
- La coordinación de los recursos humanos, haciendo especial hincapié en la realidad del voluntariado en las asociaciones.
- La gestión económica.
- La elaboración de proyectos, programas y memorias.
- Cómo utilizar el Marketing Social.

El líder es uno de los personajes claves para que la asociación pueda funcionar y lograr sus objetivos.

3. VOLUNTARIOS

Las personas voluntarias realizan todo tipo de tareas, algunas son muy variadas, otras tareas son mas especificas y concretas, como por ejemplo:

- **Investigación**, obtención de datos y testimonios sobre una determinada situación, un territorio, una comunidad o un sector social, en torno a problemas o necesidades concretas...
- **Información y sensibilización**, difusión, dar a conocer situaciones, necesidades, problemas, despertando y movilizando la conciencia de otras personas...
- **Orientación y asesoramiento**, escuchar, atender consultas, prestar apoyo y facilitar información a personas o colectivos en situación de necesidad.
- **Formación**, educar en valores, capacitar en habilidades sociales, hábitos de salud, habilidades profesionales, etc., a personas y colectivos sociales.
- **Reivindicación y denuncia**, reclamación de derechos, señalar irregularidades o injusticias...
- **Captación de fondos y recursos**, obtención y canalización de dinero, medios materiales, recursos técnicos, necesarios para el desarrollo de proyectos solidarios o la atención a situaciones de emergencia...
- **Apoyo y asistencia directa** a personas en situación de necesidad, atendiendo a enfermos de SIDA, toxicómanos, ancianos solos, mujeres maltratadas, transeúntes, sin techo...
- **Planificación y gestión de proyectos** de acción, analizando necesidades, formulando objetivos y estrategias de acción, buscar y organizar todo tipo de recursos, evaluar resultados...

- **Dirección, gestión y mantenimiento de organizaciones** de acción voluntaria, ocupándose de fortalecer la participación, mejorar la eficacia en el funcionamiento organizativo y en la acción para alcanzar los objetivos, desarrollando las relaciones con otras organizaciones o instituciones...
- **Apoyo en áreas como contabilidad, producción, manufactura, desarrollo de proveedores, etc.** muchas veces los voluntarios prefieren ayudar en el área en la cual ellos tienen más experiencia. Algunas otras veces es una oportunidad para el voluntario apoyar en un área donde no tiene mucho conocimiento y con esta actividad puede adquirir experiencia en esa área.

La acción voluntaria se desarrolla prácticamente en todos los ámbitos temáticos, en todos los campos de actuación, como por ejemplo:

- **Social.** Muchas personas voluntarias trabajan en el apoyo a personas y colectivos socialmente excluidos, en la acogida e integración de inmigrantes, en la lucha contra la pobreza, en la atención a colectivos sociales con necesidades, carencias o discapacidades de distinto tipo, etc.
- **Cultural.** Muchas personas voluntarias llevan a cabo trabajos de recuperación o conservación de la identidad cultural, en la promoción de la creatividad, en la difusión de los bienes culturales, etc.
- **Educativo.** Otras personas voluntarias trabajan en la alfabetización y educación de personas adultas, en la defensa de la educación para todos, en la dinamización y la promoción de la participación en la comunidad escolar, etc.

- **Medioambiente.** Trabajan en la protección o recuperación de especies o espacios naturales, en la denuncia de situaciones de denigración medioambiental, en el desarrollo de una conciencia medioambiental entre la ciudadanía, etc.
- **Salud.** Promoción de la salud, en el desarrollo de hábitos de vida saludable, en la respuesta a situaciones de necesidad sanitaria, etc.
- **Participación Ciudadana y Civismo.** Trabajan en la promoción de la participación ciudadana, en el fortalecimiento del tejido asociativo, en el impulso de la iniciativa social, en la creación y animación de redes sociales, etc.
- **Promoción de Colectivos.** Promoción, defensa de derechos, integración social de determinados colectivos sociales: mujeres, jóvenes, inmigrantes, reclusos, grupos étnicos, etc.
- **Derechos Humanos.** Muchos trabajan en la denuncia de injusticias, contra la pena de muerte, en defensa de los Derechos Humanos, la justicia, los valores democráticos, etc.
- **Cooperación Internacional.** Muchas personas voluntarias trabajan en la promoción y desarrollo de proyectos de cooperación, es combatir la pobreza y promover el desarrollo en los países empobrecidos del Sur, etc.
- **Emergencia y Socorro.** Respuesta a situaciones de emergencia causadas por desastres naturales, guerras, hambrunas, etc.
- **Desarrollo Socio-económico.** Desarrollo de proyectos de promoción socioeconómica o desarrollo comunitario, dirigidos a mejorar las condiciones de vida de una comunidad o sector social concreto, etc.

- **Tiempo Libre.** Trabajan, fundamentalmente con niños y adolescentes, en la educación en el tiempo libre, en la promoción de valores, conocimientos y actitudes, en actividades relacionales y recreativas que tienen por ámbito el tiempo libre, etc.
- **Comercio Justo.** Comercio Justo es una propuesta alternativa al comercio internacional convencional basada en garantizar a los productores del sur una compensación justa por su trabajo, asegurándoles un medio de vida digno y sostenible y el disfrute de sus derechos laborales.

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS VOLUNTARIOS

Así como existen derechos también existen obligaciones por parte del voluntario hacia los beneficiarios.

- Entrega generosa de lo mejor de uno mismo. Actuar con profesionalidad, humanidad y eficacia en las tareas encomendadas.
- Prestar al beneficiario una ayuda gratuita y desinteresada sin esperar ni aceptar ningún tipo de compensación material.
- Reconocer, respetar y defender activamente la dignidad personal de los beneficiarios, conociendo y acatando la Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- Confidencialidad y discreción en el uso de los datos relativos a los beneficiarios.
- Crear un clima de respeto mutuo, evitando posturas paternalistas.
- Fomentar en los beneficiarios la superación personal y la autonomía.

- Si el voluntario toma tiempo de su trabajo laboral para hacer algún trabajo voluntario, tiene que poner el mismo tiempo pero de su tiempo libre.
- Respetar la organización sin utilizarla en beneficio propio.
- Hacer un uso responsable de los bienes materiales que la organización ponga a disposición del voluntario.
- Respeto hacia otros voluntarios.
- Ser paciente a la hora de esperar resultados de las acciones realizadas

Es de gran ayuda que cada proyecto o equipo cuente con un líder voluntario que es la persona que los va a guiar y a ordenar ciertos procedimientos que el director o líder de la asociación le va a pedir para poder llevar un mejor control tanto de los proyectos como del trabajo de los voluntarios.

4. BENEFICIARIOS

Cuando se empieza a formar la asociación civil, es necesario la selección y tratamiento de una temática social a considerar que identificará a la asociación, ya sea: adultos mayores, discapacidad, alguna enfermedad, madres solteras, niños de la calle o también puede ser el medio ambiente o animales en extinción. Es necesario hacer dicha elección de temática porque debemos de pensar a quien queremos ayudar, a quien queremos dirigir nuestros esfuerzos, y para esto debemos prepararnos y capacitarnos al máximo en esta área para poder dar mejores resultados.

Hay que tener cuidado de no sobreproteger al sector que vayamos a encaminarnos, ya que es usual que nos gane la emoción y nos volvamos muy paternalistas y esto no ayuda en todos los casos, ya que ellos necesitan que seamos un aliciente para que ellos descubran la manera de que se superen.

No hay que olvidar que si se decidió formar microempresas y que sean sustentables, por lo que se necesita, al igual que en cualquier empresa, puntualidad, cero errores, entregas a tiempo, cumplimiento de objetivos, es decir, es una empresa y por lo tanto a ella se le va a exigir igual que cualquier otro proveedor, calidad, tiempos de entrega, reducción de costos, precio, etc.

5. EMPRESA

Son muchos los beneficios que a una empresa le puede traer tener su propia asociación, como son:

- Mayor productividad del personal y la empresa.
- Capacidad de atraer y retener a un personal de calidad.
- Aumento en el compromiso, empeño y lealtad del personal.
- Mayor integración entre los empleados.
- Ayuda al crecimiento personal de los empleados.
- Hace crecer la sensibilidad y la conciencia social.
- Mejor imagen ante los empleados, clientes, proveedores, comunidad, gobierno, etc.
- Diferenciación y distinción de marca en el mercado.
- Atracción y retención de nuevos consumidores.
- Mejor aprovechamiento de los recursos que la empresa aporta a cuestiones de responsabilidad social.
- Motivación del personal.
- Atracción de nuevos talentos
- Escuela de lideres
- Los voluntarios pueden desarrollar actividades que no están involucradas con su trabajo y aprenden a desarrollarse de otra manera fuera del ámbito laboral.

- Aprenden los voluntarios a motivar sin usar incentivos económicos ni productivos.

Pero no por esto, dejar de pedir cuentas a la asociación, es conveniente que la asociación muestre su plan de trabajo, presupuesto, gastos, número de voluntarios, trabajo de los voluntarios, etc. al consejo de administración.

6. SOCIEDAD O COMUNIDAD

PARTICIPACIÓN COMUNITARIA: Diagnóstico, promoción, estrategias de organización, participación y evaluación. Cuando un proyecto se instale en una colonia, es necesario integrar a la comunidad para que pueda llegar a dar mejores frutos dicho proyecto, además de que si participa la gente en el proyecto se logrará tener mayor sinergia y las personas cuidarán y respetarán al proyecto.

Por lo tanto, para el fortalecimiento de la asociación es necesario:

- Contar con un presidente que tenga poder dentro de la empresa y que sea una persona filantrópica
- Tener un buen líder que contenga las características ya mencionadas
- Tener voluntarios entregados y con ganas de trabajar
- Crear proyectos económicos autosuficientes.
- Contar con elementos para el diseño, planeación, ejecución y evaluación de proyectos.
- Diseñar estrategias de desarrollo.

- Trabajar el concepto sustentabilidad e incluir a los miembros de la comunidad para lograr este fin.
- Desarrollar la capacidad de autogestión en la comunidad, fortaleciendo procesos organizativos.
- Reconocer y apoyar nuevos sujetos emergentes de acuerdo a las diversas necesidades sociales que se están presentando.
- Detectar y aprovechar las fuerzas sociales a las que tienen acceso estas fundaciones: voluntad de personas por ayudar, acceso a tecnología e información, redes de comunicación, entre otros.
- Vincular el trabajo con las universidades locales porque representan un gran potencial humano de voluntades y talentos. Reconocer además que el sector académico es el espacio natural para trabajar en la profesionalización del tercer sector.
- Participar en la teoría del cambio social, en la promoción de espacios de diálogos, iniciativas y consensos. Dialogar con todos los sectores sociales.
- Crear alianzas exitosas con otras asociaciones, gobierno, empresas, etc.
- Vincular al sector lucrativo a las necesidades sociales con proyectos específicos, donde la empresa pueda medir el impacto positivo por su participación.
- Crear cultura de corresponsabilidad social e incidir en el cambio de actitud.

En este sentido la propuesta metodológica que se presenta tiene la intención de que una empresa forme su propia organización civil y se motive para

desarrollar un proceso de fortalecimiento institucional con el propósito de incrementar:

1. Su capacidad técnica, operativa y financiera, es decir, al formar una asociación, se podrá aprovechar mejor la capacidad técnica, operativa y financiera, ya que se podrán controlar mejor dichos recursos mediante la administración eficaz y eficiente del líder y contralor.
2. Su capacidad para la atención de las demandas de la sociedad que implique por sobre todas las formas una corresponsabilidad en la solución de los problemas.
3. Su capacidad de construcción de alianzas estratégicas con los sectores social, público y privado.
4. Su capacidad de gestión para incidir en los programas sociales y las políticas publicas.
5. Su capacidad para proyectar y legitimar su imagen institucional.
6. Su capacidad para mejorar su imagen exterior como Empresa.

Lo que a la Asociación Filantrópica Cummins le ha funcionado es:

- El Presidente Ejecutivo de Cummins es también el Presidente de la Asociación Filantrópica Cummins y es un hombre muy filantrópico.
- Contar con una estructura formal (asociación civil).
- Personal que trabaja en la asociación de tiempo completo.

- Crear micro empresas que generan empleos a personas de los grupos vulnerables como son: adultos mayores, madres solteras, personas discapacitadas, etc.
- Aprovechar a la Empresa Cummins en este caso, pero se refiere aprovechar a la empresa como nuestro primer cliente para poder crecer y después empezar con clientes externos.
- Para poder crear nuevos proyectos, es bueno tener equipos multidisciplinarios de voluntarios que evalúen, desarrollen y mantengan los proyectos.
- Estrecha relación con todos los niveles de gobierno, iniciativa privada, y organizaciones civiles.
- Constante comunicación con los directivos de la empresa, voluntarios y del personal en general.
- Reconocer la labor de los voluntarios.
- Convivencia continua entre los voluntarios
- Evaluar el plan de trabajo de los voluntarios.

REFLEXIÓN FINAL

Tradicionalmente la inversión social había sido percibida como caridad o beneficencia; sin embargo, actualmente las empresas reconocen el inmenso valor de la participación comunitaria. Es importante que para garantizar el éxito en la asociación filantrópica, las empresas han de incorporar una visión pro-activa y estratégica sobre la solución de los problemas de sus comunidades. La inversión social o la práctica por la cual se lleva a cabo esta filosofía, tiene como fundamento el que las empresas retribuyan a la sociedad lo que éstas toman de ella. Las empresas no sólo comprenden que la responsabilidad social es necesaria, sino que su práctica conlleva beneficios y ganancias para sus compañías. Es más, el papel y la ejecución de programas sociales se consideran hoy en día un factor importante en el fortalecimiento de la imagen, el reconocimiento de marca y la lealtad tanto del consumidor como del personal de la empresa, entre otros.

Todo lo anterior con el fin de que las empresas puedan estar preparadas para dar respuesta a las demandas externas de los diversos grupos de interés e igualmente para crear conciencia dentro de ellas mismas sobre las inquietudes que pueden surgir desde afuera sobre sus actividades. Pero tal vez lo más importante es la generación de capacidad para que ellas mismas monitoreen los cambios en las expectativas sociales y definan valores corporativos que les den respuesta, incrementando así el desempeño empresarial. Así mismo, podrán identificar nuevas oportunidades de mercado, reducir las ineficiencias operativas y

mantener el apoyo público. Sin embargo, avanzar hacia un sistema de responsabilidad social corporativa requiere ante todo un decidido liderazgo, no solo desde el nivel gerencial sino también desde el nivel directivo. Sin este prerrequisito no será posible lograr un cambio, mucho más cuando se trata de una responsabilidad colectiva que afecta todas las áreas de una compañía.

En México hemos tenido avances importantes en la última década, pero falta aún comprender la naturaleza e importancia del tercer sector para el desarrollo social de nuestro país. Necesitamos liberar el talento y la acción ciudadana que, en forma voluntaria, desean aportar lo mejor de sí mismos hacia el bienestar común.

Se necesita, también, profesionalizar la actividad del tercer sector, asegurar la ética y transparencia en el manejo de los recursos, así como lograr una legislación que reconozca la utilidad pública del sector no lucrativo e incentive y facilite su crecimiento y operación.

En términos económicos, la filantropía no puede satisfacer las grandes necesidades, carencias y demandas que, por su naturaleza, corresponde atender al estado. Tampoco puede crear los empleos, tecnología o riqueza que generan las empresas. Lo que el sector no lucrativo puede y sabe proporcionar son modelos inteligentes y complementarios de beneficio social, de cambio propositivo, apoyado en la generosidad y el deseo de muchos tanto de empresas como de ciudadanos de mejorar la condición humana y su entorno.

Los programas de voluntariado a los que hago mención, ofrecen la plataforma dentro de las empresas para que el personal participe activamente con las obras sociales o ecológicas.

De este modo, la responsabilidad social de la empresa no se ve como una acción aislada a las personas sino que forma parte de ella.

El apoyo y compromiso total de parte de la empresa, sus directivos y empleados es fundamental para que se pueda lograr la asociación filantrópica y que de los resultados esperados.

La responsabilidad social se puede llevar a cabo de diversas y creativas maneras, que varían dependiendo de la afinidad entre la empresa y la causa. No hay una manera fija de llevarla a cabo, puede ser a través de un proyecto junto con una asociación ya establecida, o por otro lado encontrar soluciones innovadoras a problemas sociales por medio de la participación empresarial a través de una asociación. Aunque no es el único medio de mostrar la responsabilidad social corporativa, cada empresa y asociación tiene que descubrir cuales son los métodos que le funcionan, el proceso para reclutar voluntarios, la manera de obtener fondos, etc.

Todo lo que aquí se presenta es solo una guía, aunque día a día se debe de descubrir el método más eficaz y efectivo para cada tipo de asociación, empresa, empleados, clientes, etc.

Las empresas hoy en día deben darse la oportunidad de descubrir todo un mundo de beneficios que puede traer consigo el llevar a cabo su responsabilidad social, tienen mucho que ganar y muy poco que perder.

BIBLIOGRAFÍA

Arango Arias, M. (1999, Enero). "El Día de la Filantropía", *Filantropía*, (revista en línea), accesado el 20 de Abril 2004; disponible en <http://cemefi.org.mx>

Centro de Estudios Democráticos de América Latina. (1988). *Responsabilidad Social Empresarial*, disponible en <http://cedal.org.mx>

Centro Mexicano para la Filantropía, (1997). *Filantropía*, disponible en <http://cemefi.org.mx>

Centro Mexicano para la Filantropía (1997, Enero). "Segunda Convivencia Anual del CEMEFI", *Filantropía*, (revista en línea), accesado el 20 de Abril 2004; disponible en <http://cemefi.org.mx>

Centro Mexicano para la Filantropía y Mori de México. (1997, Mayo). "Radiografía del Quehacer Filantrópico", *Filantropía*, (revista en línea), accesado el 20 de Abril 2004; disponible en <http://cemefi.org.mx>

Centro Mexicano para la Filantropía, (1999, Enero). "Mercadotecnia Relacionada a las Causas Sociales," *Filantropía*, (revista en línea), accesado el 20 de Abril 2004; disponible en <http://cemefi.org.mx>

Centro Mexicano para la Filantropía. (1999, Enero). "Responsabilidad Social: Inversión Redituable", *Filantropía*, (revista en línea), accesado el 28 de Abril 2004; disponible en <http://cemefi.org.mx>

Comunicación para Organismos No Gubernamentales. (1999). "Marketing Social", *Marketing Social*, disponible en <http://www.comunidar.org.ar>

Empresa y Sociedad. (1997). "Empresa y Sociedad", Tipos de Recursos a Aplicar, disponible en <http://empresaysociedad.org>

Germán, E. (2004, Septiembre). "Para los que tienen sed de ayudar", *Ganar Ganar*, México: Grupo Editorial Accse FM, S.A. de C.V.

Guerrero, M. (2000, Agosto). "Responsabilidad Social: La Mejor Manera de Hacer Negocios", *Filantropía*, (revista en línea), accesado el 20 de Abril 2004; disponible en <http://cemefi.org.mx>

Hellriegel, Jackson, Slocum. (2002). *Administración, un enfoque basado en competencias*, Colombia: International Thomson Editores, S.A. de C.V.

Knaebel, S. (2000). *The 2000 Human Resources Conference Sponsored by The Conference Board*, México D.F.

Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*, México: Pearson Educación.

Valor, M. (1999). "Responsabilidad Social de la Empresa, Marketing de relaciones y política de recursos humanos: El Gasto Social de la Empresa", *Marketing Social*, disponible en <http://www.comunidar.org.ar>

Mendive, D. (1999). "La Responsabilidad Social de la Empresa", *Marketing Social*, disponible en <http://www.comunidar.org.ar>

Pérez Romero, L. (2004). *Marketing Social: Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall.

Sánchez Navarro, J. (1999, Mayo). "La Responsabilidad Social del Empresario", *Filantropía*, (revista en línea), accesado el 20 de Abril 2004; disponible en <http://cemefi.org.mx>

Servitje, L. (2000, Agosto). "Extracto de Filantropía y Responsabilidad Social: La Inversión Social. Un Reto para la Empresa", *Filantropía*, (revista en línea), accesado el 20 de Abril 2004; disponible en <http://cemefi.org.mx>

Stoner, Freeman, Gilbert Jr. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.

DM
I

SISTEMA DE
BIBLIOTECAS
UNSEP
NO. DE REG
AEAT 347