

“LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO ELEMENTO DE
SOSTENIBILIDAD EN EPM”

JUAN FERNANDO AGUDELO ARBOLEDA

DORIS EUGENIA LOPERA LOPERA

Trabajo de grado, requisito para optar al título de
Especialista en Responsabilidad Social Empresarial

Asesor temático

Elkin Olaguer Pérez Sánchez

Especialización en Responsabilidad Social Empresarial
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Fundación Universitaria Luis Amigó
Medellín
2012

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| GLOSARIO | 1 |
| 1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN | 8 |
| 2. JUSTIFICACIÓN | 9 |
| 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 11 |
| 3.1. Antecedentes del Problema | 11 |
| 3.2. Planteamiento del problema | 17 |
| 3.3. Pregunta de investigación | 21 |
| 4. MARCO TEÓRICO | 22 |
| 4.1. Responsabilidad Social Empresarial | 22 |
| 4.1.1. Antecedentes | 22 |
| 4.1.2. Definición | 24 |
| 4.1.3. Evolución | 27 |
| 4.2. Sostenibilidad | 29 |
| 4.3. Modelo RSE de EPM | 34 |
| 4.3.1. Definición | 34 |
| 4.3.2. Política RSE | 35 |
| 4.3.3. En la estructura | 35 |
| 4.3.4. En la estrategia | 37 |
| 4.3.5. Grupos de interés | 39 |
| 4.3.6. Grupos especiales | 42 |
| 4.3.7. Pacto Global y ODM | 42 |
| 5. OBJETIVOS | 44 |
| 5.1. General | 44 |
| 5.2. Específicos | 44 |
| 6. DISEÑO METODOLÓGICO | 45 |
| 6.1. Paradigma | 45 |
| 6.2. Metodología | 45 |
| 7. RESULTADOS | 47 |
| 7.1. Muestra | 47 |
| 7.2. Técnicas e instrumentos de recolección de información | 48 |
| 7.3. Análisis y hallazgos | 48 |
| 8. CONCLUSIONES | 60 |
| 9. RECOMENDACIONES | 62 |
| 10. RESPONSABILIDAD ÉTICA | 63 |
| 11. BIBLIOGRAFÍA GENERAL | 64 |
| ANEXO 1: Instrumento de recolección de datos | 67 |

GLOSARIO

Competitividad

Se entiende como la capacidad de competir en el mercado con productos de calidad, con precios adecuados para los clientes, con eficiencia y cumplimiento de los compromisos con las partes interesadas.

Corresponsabilidad

El concepto de corresponsabilidad se fundamenta en una concepción de democracia participativa, en la que la gestión pública no se limita a la gestión de las instituciones del Estado sino que incluye la gestión de lo público, entendiendo lo público como aquello que conviene a todos.

Corrupción

Transparencia Internacional define la corrupción como el mal uso del poder encomendado para obtener beneficios privados.

De manera similar, para Transparencia por Colombia la corrupción se define como el “abuso de posiciones de poder o de confianza, para beneficio particular en detrimento del interés colectivo, realizado a través de ofrecer o solicitar, entregar o recibir, bienes en dinero o en especie, en servicios o beneficios, a cambio de acciones, decisiones u omisiones”.

La corrupción deteriora la base de la construcción de una sociedad prospera, es un factor determinante a la hora de realizar negocios en el mundo globalizado y es inductor de pobreza pues los recursos que se escapan bajo su complicidad son cuantiosos.

Derechos humanos

Son los derechos básicos de todas las personas por el hecho de ser seres humanos. Los derechos humanos se pueden dividir en dos categorías amplias. La primera categoría es la que se relaciona con los derechos civiles y políticos e incluye derechos como el derecho a la vida y a la libertad, igualdad ante la ley y libertad de expresión. La segunda categoría se relaciona con los derechos

económicos, sociales y culturales e incluye derechos como el derecho al trabajo, el derecho a la alimentación, el derecho a la educación y a la seguridad social.

Varias nociones morales e intelectuales concluyen que los derechos humanos trascienden las leyes de las personas o las tradiciones culturales. La primacía de los derechos humanos ha sido enfatizada por la comunidad internacional en la Carta de Derechos y los principales instrumentos sobre derechos humanos.

Derechos laborales

Las prácticas laborales de una organización comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que realiza dentro, por y en nombre de la organización.

Como tal, el término se extiende más allá de la relación que tiene la organización con sus empleados directos, y más allá de las responsabilidades que la organización pueda tener en el lugar de trabajo que le pertenece o que controla directamente. Las prácticas laborales incluyen las responsabilidades de la organización respecto del trabajo que se es llevado a cabo por otras personas en su nombre, incluido el trabajo subcontratado; abarcan la contratación y promoción de trabajadores, procedimientos disciplinarios y de resolución de conflictos; la transferencia y reubicación de trabajadores; terminación de la relación laboral; capacitación y desarrollo de habilidades; salud, seguridad e higiene industrial; y toda política o práctica que afecte las condiciones de trabajo. Dichas prácticas también contienen el reconocimiento de las organizaciones conformadas por trabajadores y la representación y participación de estas organizaciones en procesos de negociación colectiva, diálogo social y consulta tripartita para abordar temas sociales relacionados con el trabajo.

Dentro de la responsabilidad social, la creación de puestos de trabajo, así como los sueldos y otras compensaciones que se pagan por el trabajo realizado se encuentran entre los impactos sociales y económicos más importantes de una organización. El trabajo significativo y productivo es un elemento esencial en el desarrollo humano porque mejora los estándares de vida mediante el empleo pleno y seguro. Su ausencia constituye la principal causa de problemas sociales.

Las prácticas laborales socialmente responsables son fundamentales para la justicia y la estabilidad social, además pueden tener un impacto significativamente positivo en la capacidad de la organización de contratar, motivar y retener a sus empleados, incrementando así su capacidad de alcanzar sus objetivos; generalmente estimulan un mayor desempeño en cuanto a seguridad y salud de parte de los empleados, y pueden tener como resultado un mayor compromiso de

los empleados por identificar riesgos y oportunidades en el área de la responsabilidad social. También pueden tener un impacto positivo para la reputación de la organización.

Ethos

El Instituto ETHOS de Empresas y Responsabilidad Social, fundado en 1998 por un grupo de empresarios Brasileños es una organización sin fines lucrativos, caracterizada como Organización de la Sociedad Civil de Interés Público, dedicada a movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a regir sus negocios de forma socialmente responsable tornando su papel en la construcción de una sociedad justa y sustentable.

El Instituto Ethos es tornado cada vez mas como una organización de referencia mundial en Responsabilidad Social Empresarial. Cada año aumentan alianzas con organizaciones internacionales en todos los frentes de actuación del Instituto.

Ética

Dominio de acciones donde a uno le importa lo que al otro u otra le pase con lo que uno hace o deje de hacer dado que a uno le importa el otro o la otra.¹

Filantropía

El termino filantropía deriva de las raíces griegas "philos" (amor) y "antropos" (hombre), y se le atribuye al emperador romano Flavio Claudio Juliano (331- 363 DC). La filantropía, por lo tanto, es el amor al género humano y todo lo que a la humanidad respecta, expresado en la ayuda a los demás, sin necesidad de un intercambio o interés alguno en respuesta. Por ejemplo: donativos a organizaciones humanitarias, personas, comunidades, o trabajando para ayudar a los demás, directamente o a través de organizaciones no gubernamentales y con fines no lucrativos.²

Si bien el término tiene connotaciones interesantes desde el punto de vista humano, desde el punto de vista de las actuaciones empresariales esta categoría está asociada con una de las etapas precursoras del enfoque de Responsabilidad Social Empresarial en el cual las empresas deciden retribuir parte de sus utilidades a causas benéficas, sin mayor planificación ni asociación al negocio. Las

¹ Humberto Maturana

² Definición escrita por Javier Domínguez. Universidad de Navojoa. Disponible en: http://unavojoa.net/index.php?option=com_content&task=view&id=55&Itemid=140

acciones filantrópicas se suelen asociar con las donaciones y los trabajos voluntarios. Puede considerarse como el nivel más débil de aporte a la sociedad en cuanto al potencial en la generación de valor y la continuidad de las acciones, en la que es primordial un estrecho vínculo con las actividades nucleares del negocio.

Gobierno Corporativo

Reglas que regulan las relaciones entre las empresas y sus grupos de interés. El Gobierno Corporativo ha evolucionado de un concepto financiero, relativo al retorno sobre la inversión, esperado y exigido por los inversionistas, a uno que incluye aspectos relativos al diseño de la organización misma y que según la definición de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) tiene que ver con los medios internos por los cuales las corporaciones son operadas y controladas.

El concepto de Gobierno Corporativo es una de las grandes herramientas para crear confianza y eficiencia en el manejo societario. El concepto nació y creció en grandes economías que cuentan con mercados de capitales desarrollados, sin embargo en el entorno económico latinoamericano, implica tener en cuenta una estructura empresarial conformada por pequeñas y medianas empresas en su mayoría y un mercado público de valores desconocido y sin profundidad.

Grupos de interés

Partes interesadas o “stakeholders”. Grupos que impactan o son impactados significativamente por la actividad de la organización, y que tienen intereses legítimos en esa relación. Los grupos de interés pueden ser internos, por ejemplo, los trabajadores o externos como clientes y consumidores, proveedores, comunidad, estado, colegas, incluye sus organizaciones.

Identificar las partes interesadas, establecer unas reglas y propósitos y monitorear esas relaciones es un tema incumbente para la Responsabilidad Social Empresarial. La búsqueda de relaciones mutuamente beneficiosas se construyen a partir de un dialogo constante y transparente. Los intereses entre los grupos de interés y entre estos y la empresa pueden ser variados, complementarios o contradictorios. Sólo situarse por encima de los intereses particulares en la búsqueda de un real bien común permitirá encontrar que los aparentes contradicciones se dan en contextos cerrados en ámbito o en plazo.

En determinadas circunstancias ciertas renuncias o esfuerzos tales como por ejemplo: aceptar una disminución de la rentabilidad, hacer mayores esfuerzos para capacitarse, asumir los retos que implica el liderazgo y el trabajo por la organización comunitaria, serán necesarias en esa construcción.

Legitimidad

Otorgamiento que hace una sociedad a una empresa para que esta exista y tenga poder, en la medida que demuestre en su actuación cotidiana que está orientada hacia el bien común.

Medio ambiente

La sociedad enfrenta muchos desafíos desde el punto de vista ambiental, incluido el agotamiento de los recursos naturales, la contaminación, el cambio climático, la destrucción de los hábitats, la desaparición de especies y el colapso de ecosistemas completos. A medida que la población crece y nuestro consumo aumenta, estos temas se vuelven cada vez más amenazantes para la seguridad de los seres humanos y para la salud y bienestar de la sociedad. Los temas relacionados con el medioambiente, a nivel local y mundial, están interconectados. Para abordarlos se requiere un enfoque integral, global y colectivo.

La responsabilidad para con el medioambiente no es sólo una condición previa para la supervivencia y la prosperidad; también es una responsabilidad social que permite que las generaciones futuras de hombres y mujeres satisfagan sus necesidades para el desarrollo. Los temas ambientales están estrechamente relacionados con los derechos humanos, la participación y el desarrollo de la comunidad y otros temas fundamentales relacionados con la responsabilidad social³.

Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)

Los ocho objetivos de desarrollo del Milenio, que abarcan desde la reducción a la mitad de la extrema pobreza, hasta la detención de la propagación del VIH/SIDA y la consecución de la enseñanza primaria universal para el 2015, constituyen un plan convenido por todas las naciones el mundo y todas las instituciones de desarrollo más importantes a nivel mundial. Fueron acordados en el año 2000 por 189 estados Miembros de las Naciones Unidas (NU) durante la Cumbre del Milenio.

³ Tomado de la guía en construcción de Responsabilidad Social Empresarial ISO 26000.

Pacto Mundial

El Pacto Mundial es una iniciativa internacional propuesta por Naciones Unidas. Su objetivo es conseguir un compromiso voluntario de las entidades en responsabilidad social, por medio de la implantación de Diez Principios sobre derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

Rentabilidad

Relación entre la inversión de recursos económicos y el beneficio económico que se deriva de ellos. En economía la rentabilidad se considera como un vínculo que existe entre el lucro económico obtenido por una determinada acción y los recursos movilizados para la generación de dicho beneficio.

En sentido lato, la noción de rentabilidad es sinónima a la de productividad, o a la de rendimiento. En todos los casos se trata de un índice, de una relación tal como, la relación entre un beneficio y un coste incurrido para obtenerlo, entre una utilidad y un gasto, o entre un resultado y un esfuerzo. La noción económica de productividad, como relación entre producción y factores de producción empleados, es de este mismo tipo.

Pero cuando se habla de rentabilidad en sentido estricto, por ejemplo, cuando se habla de la rentabilidad del capital invertido, se trata de la relación entre los beneficios obtenidos, y las inversiones realizadas para obtenerlos.

Existe un nuevo enfoque donde la RSE debe ser parte integral de la estrategia de negocios y, por lo tanto, debe planificarse y cuantificarse con el objetivo de aumentar la rentabilidad y contribuir simultáneamente al logro de los objetivos estratégicos de las empresas.

Relaciones colaborativas

Se entiende como aquellos vínculos entre la empresa y los grupos de interés que generan beneficios para ambas. El diseño de actuaciones conjuntas debe buscar la optimización de esos beneficios.

Sostenibilidad

Conjunto de condiciones económicas, sociales y ambientales que favorecen la permanencia de largo plazo, a partir de la premisa de que las empresas y los entornos en los que están insertas comparten una suerte común y que la

sostenibilidad es un asunto interdependiente: no existen empresas sostenibles indefinidamente en entornos que no lo sean.

Sostenibilidad Ambiental

Desarrollo que conduce al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de recursos naturales renovables en que se sustentan, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para satisfacer sus propias necesidades“. Ley Nacional Ambiental Colombiana - Ley 99 de 1993.

Transparencia

Ambiente de confianza y seguridad establecido en la relación entre las empresas y sus grupos de interés construido a partir de la apertura de información, el diálogo, las reglas claras y el control.

Valor agregado

La RSE es un instrumento que tiene que ayudar a la creación de un valor añadido que repercuta en la mejora de la empresa a medio y a largo plazo. Este valor añadido se mide en relación con la atención que presta en las diversas actividades que afectan a los grupos de interés más relevantes atendiendo a la especificidad de su negocio y al entorno en el que opera.

Voluntariedad

La Responsabilidad Social es voluntaria. Se refiere al compromiso de integración de criterios sociales, laborales y medioambientales en la gestión de las empresas, intentando involucrar en dicha gestión a los distintos grupos de interés directamente afectados por sus actuaciones.

1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO ELEMENTO DE
SOSTENIBILIDAD EN EPM

2. JUSTIFICACIÓN

El paradigma de que las organizaciones solo deben crecer y generar riqueza para su dueño en términos estrictamente económicos, cada vez pierde más valor, pues, casos no muy lejanos en nuestro país como el de DMG y las demás pirámides, o como el de LEHMAN BROTHERS BANK, o Bernard Madoff en los Estados Unidos, dan cuenta del dicho “De eso tan bueno no dan tanto”, pues no es posible construir capital, crecimiento y rentabilidad sin tener en cuenta a los diferentes actores de la sociedad, que entran a jugar un papel importante en el desempeño empresarial, tales como la comunidad, el medio ambiente, los proveedores, los clientes, los empleados y sus familias, entre otros.

Por el contrario, cada vez cobra más valor hablar de la “triple generación de valor”, que en palabras del economista uruguayo Dante Pesce, es procurar el equilibrio entre lo económico, lo social y lo ambiental, es decir, ya no funciona crecer por crecer y de cualquier manera, sino crecer ganando legitimidad con acciones encaminadas a generar relaciones GANA-GANA con los diferentes stakeholders, lo que termina apalancando el cumplimiento de los objetivos estratégicos e influye en la sostenibilidad no solo de la empresa sino de cada grupo de interés.

El incremento de los ingresos de una empresa se puede dar por dos vías: a través de una ampliación del volumen de ventas o por medio de un aumento en el precio de los productos o servicios ofrecidos. En ambas situaciones el incremento en los ingresos es posible porque los consumidores valoran los productos o servicios brindados con base a la diferenciación de la empresa sobre sus competidores. Esta diferenciación, además de estar basada en elementos tradicionales como la calidad y el precio, puede estar basada también en una o más de las áreas que son consideradas parte de la responsabilidad social de las empresas, por ejemplo una mayor responsabilidad con el medio ambiente, los colaboradores, proveedores, clientes, u otros grupos de interés.

A su vez, la diferenciación basada en uno o más de los temas propios de la RSE, tiende frecuentemente a generar nuevas oportunidades de negocio como el acceso a clientes estrictos con el cumplimiento de estándares laborales, ambientales o de otro tipo. De esta forma, las prácticas de responsabilidad social pueden facilitar el acceso a nuevos mercados y en consecuencia generar mayores ingresos para las empresas.

Otro de los beneficios de la RSE, íntimamente relacionado a la diferenciación positiva y que también impacta sobre los ingresos, se refiere al efecto positivo en

la reputación y las marcas de las compañías. Una conducta empresarial responsable es un excelente medio para ganar una buena reputación e imagen ante los distintos grupos de interés, sobre todo en los mercados actuales donde la competencia va más allá de los atributos y calidad de los productos y servicios. Estos efectos de la RSE en la reputación y las marcas son fuente a su vez de otros beneficios conexos como la atracción y fidelización de clientes, que resulta esencial en el contexto de una economía globalizada, cada vez más sensible al desempeño ético, social y ambiental de las empresas.

La tendencia creciente de lo que se conoce como clientes éticos implica que cada vez más que empresas y consumidores finales estén comprando productos y servicios a compañías que conducen sus actividades de modo responsable. Las empresas y consumidores finales conscientes de la importancia de la RSE prefieren ser clientes fieles de compañías que cuentan con una buena reputación. En suma, el estímulo a la diferenciación positiva, la promoción de nuevas oportunidades de negocio, el efecto positivo sobre la reputación y las marcas, y la fidelización de los clientes, son beneficios que una empresa puede obtener a partir de la introducción de prácticas de RSE, y que al final se traducen en mayores ingresos.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. Antecedentes del Problema

En las últimas dos décadas un número significativo de empresas en el mundo han reflexionado sobre el alcance de su papel en el desarrollo social, en especial multinacionales como Nike Inc. y Siemens que hallaron comprometidas su sostenibilidad y rentabilidad por tener una gestión escasa de transparencia, equidad, bienestar laboral, buen gobierno corporativo, entre otras. Estas y otras compañías han tenido que comprender que la globalización no sólo es un fenómeno comercial o financiero, sino que contiene dimensiones de transformación social, política y ambiental. La permanencia de las organizaciones en los mercados globales requiere que alcancen altos niveles de competitividad, la cual se debe asociar a una visión empresarial ética y de mayor solidaridad que permita atender las necesidades del entorno. A continuación se dan conocer dichos casos que anteceden al problema.

Nike, Inc. es una empresa multinacional fundada en 1968 por Phil Knight y Bill Bowerman, conocida por su marca de ropa, calzado y otros artículos de deporte. A principios de los años 80 se populariza en Estados Unidos el uso del calzado deportivo para el uso diario y esto junto con las estrategias de patrocinio hace que Nike llegue a los hogares estadounidenses de forma masiva. A mediados de los 80, la empresa atraviesa una crisis de la mano de su competidor Reebok, la cual es superada gracias a la contratación en 1985 de un jugador de baloncesto desconocido en ese entonces llamado Michael Jordan que lleva a la marca a cotas de mercado inéditas hasta la fecha.

“A principio de la década de los 90, Nike es criticada por las condiciones de explotación que existía en las fábricas de sus contratistas, como el uso de mano de obra infantil en varias industrias de países orientales, como Vietnam y China, donde abusaban de sus jornadas y de sus salarios, ya que laboraban turnos de 10 a 12 horas por día, y recibían un sueldo inferior al salario mínimo de aquellos países, además sufrían abusos físicos, verbales incluso sexuales, y condiciones mínimas de salubridad.

Algunas organizaciones de derechos humanos, que denunciaron a la compañía, hacían cálculos en cifras de lo que percibía dicha empresa a razón de estas prácticas, que daban cuenta del desfase y nivel de desigualdad para la población laboral afectada, cifras como las siguientes, los costos laborales por la elaboración

de un par de zapatos deportivos eran en promedio USD 1.5=; cada par de estos zapatos era vendido en el mercado americano y europeo por USD 100= en promedio; la operación de una planta en términos del costo laboral por un año en Vietnam le costaba a la compañía aproximadamente USD 20.000.000=; y paradójicamente a Michael Jordan estrella de la NBA le pagaban mas de USD 20.000.000= por contratos publicitarios, en menos de 6 meses.

Esta empresa que se ha caracterizado por tener grandes campañas de marketing utilizando artistas y deportistas reconocidos, y con tales acusaciones se vio afectada a nivel de su publicidad, sus ventas y su reputación, por tal motivo se obligó hacer cambios en sus prácticas laborales haciendo que sus socios comerciales (contratistas) en cualquier lugar del mundo donde opere la fábrica Nike siguieran los principios laborales, en temas de higiene y seguridad, medio Ambiente, derechos laborales y humanos, igualdad de oportunidades y documentación e inspección”⁴.

De esta manera, Nike adopta un modelo de Responsabilidad Social Empresarial, reconociendo que no puede percibir beneficios económicos sin tener en cuenta los valores sociales éticos y morales de sus trabajadores, las condiciones sociales y la conservación del medio ambiente. Así, desarrolla una estrategia de relaciones con los stakeholders, que son los proveedores y todos actores con los que tienen relación con la empresa en el proceso productivo. En la primera fase se realizó un análisis de la visión interna que tenía la empresa en relación a los compromisos actuales y futuros con los stakeholders. En la segunda fase se enfocó en realizar el primer reporte Corporativo de Nike. Para ello se recopiló información de los diversos proveedores de Nike para saber cuál era la visión externa de la compañía y que requerimientos tenían para con Nike.

El lanzamiento del primer reporte corporativo fue un intento de comunicar cómo la compañía manejaba su negocio. El informe describía las acciones que ha desarrollado la empresa en relación al desarrollo sostenible, el compromiso con las comunidades locales y los derechos laborales, intentando definir que la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa miden el progreso de la compañía.

En el último Informe de Sostenibilidad publicado en el 2010, la firma presenta un enfoque más intenso en cuanto a innovación y sostenibilidad, integrándose de manera homogénea con las estrategias comerciales la empresa. En este reporte Mark Parker, presidente y director ejecutivo de Nike afirmó:

⁴ Tomado de caso Nike VS Reebok. Disponible en:
<http://ornella-eticyvalores.blogspot.com/2009/08/4to-ensayo-caso-nike-vs-reebok.html>

“La sostenibilidad es clave para el crecimiento y la innovación de Nike. Hacer que nuestro negocio sea más sostenible beneficia a nuestros clientes, quienes esperan que nuestros productos y experiencias tengan un bajo impacto ambiental, a los trabajadores de nuestras fábricas, quienes obtendrán beneficios de una fabricación más sostenible, y a nuestros empleados y accionistas quienes resultarán gratificados por una empresa que está preparada para el futuro”.

En el apartado vinculado con el control de su cadena de proveedores, la empresa detalla que durante las inspecciones de control laboral en sus plantas textiles, se encontraron más de 600 talleres en infracción con las condiciones laborales de sus empleados. Al reconocer los impactos de la disminución de los recursos naturales y la necesidad de avanzar hacia una economía ecológica, Nike también utiliza el informe para compartir su visión de lograr un modelo comercial de círculo cerrado donde la meta sea alcanzar una cadena de suministro libre de residuos y contar con productos y materiales que puedan reutilizarse de manera continua, sin residuos previos ni posteriores al consumo. Esta visión está diseñada para impulsar modelos y procesos comerciales sostenibles e innovadores.

El informe anuncia el progreso de Nike con respecto a los objetivos a cinco años que fueron establecidos en 2007. La compañía ha logrado un progreso importante en muchos aspectos, como la implementación de capacitación en administración eficiente (Lean Management) y en recursos humanos en fábricas contratadas, la reducción de residuos y tóxicos y el incremento en la utilización de materiales preferidos para el medioambiente en todos los productos de alto rendimiento de Considered Design (Diseño considerado). Además, en 2008, lanzó un programa de eficiencia energética en la fabricación de calzado con cinco fabricantes contratados. El compromiso de Nike mediante la colaboración en este proyecto ha demostrado excelentes resultados inmediatos: la huella absoluta de dióxido de carbono de las fábricas contratadas se redujo en un 6% a pesar de un incremento en la producción del 9%⁵.

Por su parte Siemens ha girado su gestión hacia parámetros socialmente responsables para mantenerse en el mercado después de ejercer prácticas corruptas por más de una década. Siemens selló un acuerdo con la SEC (Securities and Exchange Commission de Estados Unidos, agencia federal encargada de la supervisión de los mercados financieros) tras el cual admite el pago de sobornos en sus filiales de Argentina, Venezuela, Israel, Vietnam y

⁵ Publicado por Lucia Duran Vega. Disponible en <http://isggleny.blogspot.com/2009/08/caso-nike.html>.

Bangladesh a cambio de una multa de casi mil millones de euros, además de que se continúan abriendo investigaciones en más países⁶.

Respecto a sus stakeholders, principalmente proveedores o empresas asociadas de Siemens, queda la duda si existe el mismo tipo de conducta a la hora de hacer negocios, o si se han visto perjudicados con sus propios grupos de interés por estar ligados a esta empresa. Por otro lado, el Pacto Mundial promueve en su último punto la lucha contra la corrupción en la gestión empresarial, pero Siemens forma parte de ese Pacto en todos los países en los que tiene presencia desde 2003. En Argentina hasta llegó a formar parte de la Mesa Directiva, a pesar de que las sospechas de corrupción.

Ahora bien, está claro que una empresa de la magnitud y presencia a nivel global como Siemens no se puede castigar y relegar por mucho tiempo, debido que miles de familias dependen de su sostenibilidad, y ciudadanos de muchos países alrededor del mundo siguen demandando sus productos movilizarse, comunicarse o consumir energía. Pero los sobornos de Siemens corren el riesgo de empantanar la labor socialmente responsable de muchas otras empresas seriamente comprometidas y la percepción que tiene la sociedad sobre este modo de gestión que aún no termina de comprender.

“El riesgo radica en que se ha propiciado la visión de “un lavado de imagen” tras el desembolso de 2 mil millones de euros (entre multas y auditorías) y que eso ha sido suficiente para volver el contador a cero y seguir mostrándose como una empresa en la que la RSE se encuentra en el ADN. Por esto los Gobiernos no deben conformarse con imponer multas, se deben encontrar nuevos mecanismos, efectivos y eficientes, para que las empresas que no actúan conforme a buenas prácticas comerciales. Esos mecanismos deberían ser bidireccionales, para que también se detecte la aceptación de coimas por parte de funcionarios⁷”.

Este caso deja una moraleja a las demás organizaciones que siguen funcionando bajo un modo arcaico, porque es así como las empresas que no son socialmente responsables pierden contratos o no pueden participar en licitaciones en los países serios, debido a que una empresa corrupta equivale a una pérdida de negocio.

A partir del año 2008 la empresa tuvo que reorientar su forma de hacer negocios, para lo cual construyó un Modelo de Responsabilidad Corporativa basado en la

⁶ Legrand, Fernando. Artículo Siemens, un *leading case* para la RSE. 30 diciembre de 2008.

⁷ IBIDEM

ética, dicho modelo es conocido como el Programa de Compliance, que parte de cumplir las leyes de cada país a cabalidad donde tiene presencia Siemens y las normas propias de la empresa, en especial las de conducta comercial, en este proceso fueron acompañados por el Gobierno de los Estados Unidos, quienes además les hicieron una serie de requerimientos de ley que estructuraba todo el sistema de buen gobierno.

Adicional a esto se implementaron una serie de herramientas orientadas a la transparencia y al mantenimiento de relaciones de largo plazo con sus socios comerciales (proveedores y clientes), “herramientas como tell us, que es una línea de denuncias; el ask us, una mesa de ayuda para verificar la viabilidad de un negocio desde la RSE, el approve it, que es una herramienta de aprobación que funciona a través de work flow, entre otros, todas estas prácticas y muchas más con resultados concretos evidenciables en el informe de sostenibilidad 2010 de la compañía Siemens, dan cuenta de los avances que han tenido términos de RSE y a su vez, en términos de sostenibilidad pues, en palabras de Helbert Stegertman RCO Compliance Cluster Austral Andina, Siemens hoy permanece en el mercado gracias a que ha podido demostrar que hay una forma diferente de hacer negocios con Responsabilidad Social Empresarial, generando valor para todas las partes interesadas”⁸.

Ahora bien, para el caso de EPM, desde el comienzo de su historia empresarial, y dada su condición de empresa pública que actúa en una industria de alguna manera simbiótica con el desarrollo, hay evidencias de criterios de sostenibilidad en su comunicación empresarial aún antes de que este término existiera de manera explícita. Palabras como universalidad del servicio, calidad y eficiencia, bienestar, calidad de vida, solidaridad y redistribución de ingreso están escritas en el objeto social de la empresa ya para esa época.

Se podría hablar de una etapa “prehistórica” a la noción de sostenibilidad, que abarca desde 1955, fecha de constitución de la empresa, hasta tal vez el año de 1998, cuando se formaliza la Gestión Social, antecedente directo de la RSE en la empresa.

Indagando en la publicidad de este período y en los informes de gestión, se encuentra una clara asociación de los mensajes al desarrollo colectivo, antecedente de lo que sería luego una estrategia deliberada de valoración del servicio, de lo público y del ambiente como propiedad de todos.

⁸ Tomado de Estrategia Compliance Siemens 2011. Cluster Austral Andina. Helbert Stergmann RCO ANN Siemens.

Además, merece registrarse cómo en este período la publicación de los balances se va robusteciendo año a año hasta convertirse en completos informes de gestión financiera y social, hasta llegar a consolidarse en la práctica sistemática de rendición de cuentas con presencia amplia en todos los medios de comunicación que tiene hoy la empresa.

El año de 1988 es un hito en la historia de EPM, pues empieza a consolidarse el proceso de transformación interna que la encamina hacia su desarrollo actual. Esta transformación se hace bajo la consultoría de Price Waterhouse y tiene el propósito de preparar a la empresa para desempeñarse con éxito en un mercado en competencia, pues las leyes 142 y 143 de 1994, liberaban la industria de los servicios públicos hasta ese momento monopolio estatal y claramente protegida.

Para EPM la orientación al cliente y al servicio en vez de al territorio y al producto fue el cambio más radical. Pero también la planeación estratégica como práctica sistemática, el desarrollo por competencias del talento humano y la comercialización como proceso, comenzaron a formar parte de la nueva empresa, que desde entonces comenzó a verse con posibilidades de entrar a otros territorios y con la necesidad de defender el propio con calidad y diferenciación.

En ese mismo año la empresa formula una directriz social corporativa, pues entiende que su actividad comercial sigue tendiendo a una estrecha relación con lo social. Esta directriz logra formalizar unos parámetros claros de gestión social, sobre todo para las comunidades vecinas a la construcción y operación de los proyectos de generación energía, formalización derivada de las innovaciones y avances que en lo social y ambiental logró la construcción del proyecto hidroeléctrico Porce II.

En 2004 se había declarado formalmente desde la Gerencia de Planeación Corporativa, que la empresa asumía como modelo de RSE la teoría de los Stakeholders, que considera a la empresa interdependiente de todo el sistema social, y por lo tanto ligada a la suerte del entorno. Esto lleva a levantar el primer mapa de grupos de interés y a formular que RSE se hace desde la cadena de valor como elemento base para la competitividad y la sostenibilidad.

En 2006 la transformación empresarial del 98 se consolida y un ajuste a la estructura marca la consolidación de EPM como grupo empresarial y RSE se asume como un concepto transversal a todos los procesos. Se encarga al área de Relaciones con Medellín y Antioquia la función de dinamizar este concepto, para lo cual se crea un equipo de trabajo que formula una primera política de RSE.

Luego, en 2008 hasta el presente, la Sostenibilidad se establece como propósito empresarial y la RSE como vector estratégico que regula el crecimiento y garantiza el propósito.

3.2. Planteamiento del problema

Las organizaciones han sido consideradas como el foco del desarrollo social y del crecimiento económico de la sociedad, sin embargo el proceso de industrialización ha traído consigo una serie de consecuencias no previstas por el funcionamiento y la operación de las empresas, por esto existe un creciente interés en torno a los impactos negativos sobre aspectos ambientales y socioeconómicos. Dicho interés ha sido reflejado en la exigencia, por parte de la sociedad civil, de una mayor responsabilidad y transparencia en las actividades y acciones de las organizaciones, las cuales, independientemente de su naturaleza, deben propender el respeto y la protección de los recursos ambientales, el beneficio a la comunidad, la calidad de vida laboral, la comercialización y marketing responsables y la ética empresarial.

Se han conocido diversos casos en el mundo en los que se ha generado impactos negativos en torno a lo ambiental y social por parte de empresas que no midieron las consecuencias de su operación. Desastres ambientales como el de Bhopal (1984) es uno de esos casos. Bhopal es una ciudad de la India donde más de 35 toneladas de gases tóxicos fueron liberadas a la atmósfera, debido a un escape en una fábrica de pesticidas de la empresa Unión Carbide India Limited (UCIL), filial India de Unión Carbide Corporation (UCC), empresa multinacional con base en los Estados Unidos. “En el escape se liberaron al menos 24 toneladas de veneno isocianato de metilo (MIC) y otros productos de la reacción, entre los que posiblemente había compuestos químicos tóxicos, como cianuro de hidrógeno, óxido nitroso y monóxido de carbono. En los dos o tres días siguientes murieron más de 7000 personas y muchas sufrieron lesiones por efecto del escape. A lo largo de los últimos 20 años, al menos 15000 personas más han muerto a consecuencia de enfermedades crónicas y debilitantes para las cuales no se han encontrado un tratamiento eficaz”⁹.

⁹ Font Playán, Isabel. La arista interna de la responsabilidad social empresarial: una aproximación. 2009. Pág. 10.

Otro accidente ecológico fue el del Exxon Valdez en 1989, este buque petrolero derramó crudo que transportaba frente a las costas de Alaska generando un desastre de carácter ambiental de dimensiones desconocidas hasta el momento. “El barco recorría el Estrecho de Valdez y al superar este paso encontró en su camino icebergs, el capitán de la nave ordenó desviar el barco para poder rodear el hielo, por motivos no esclarecidos, el buque se impactó con el arrecife de Bligh en la bahía de Prince William, lugar que constituye un área de alto valor ecológico. El Exxon Valdez transportaba 148 millones de barriles de petróleo y derramó al mar 37000 toneladas del crudo bañando de marea negra 2000 kilómetros de costa en Alaska. La lucha contra el vertido se convirtió en una batalla colosal que puso a prueba, no solo a Exxon Mobil como responsable del derrame, sino a la administración norteamericana que nunca había enfrentado una tragedia ambiental de estas características. Se requirió entonces más de 11000 personas, 1000 barcos y 100 aviones que trabajaron durante más de 4 veranos para recuperar la zona”¹⁰.

Años más tarde, a mediados de la década de los noventa, la atención fue centrada en los impactos sociales, porque empezaron a conocerse y a denunciar los lesivos sistemas de explotación laborales en maquiladoras de Nike, Gap, Disney, Mattel, entre otras. Las empresas contrataban niños en plantas de Asia, particularmente en Indonesia y China. La empresa Gap, tiene un largo historial de explotación, en sus maquiladoras o "fábricas de sudor", término acuñado por las condiciones laborales, donde las costureras son obligadas a hacer horas extras sin remuneración, son sometidas a pruebas de embarazo y sufren acoso sexual. Starbucks, marca líder en cafeterías en EEUU y Europa, es otra que ha sufrido más de una denuncia por la manera como se aprovecha de los campesinos de México y Guatemala para proveerse del café¹¹. McDonald's, por ejemplo en Estados Unidos, es acusada por el catedrático Walter Willett de la Universidad de Harvard, porque “las grasas de sus productos son un veneno para el metabolismo, ya que aumentan el colesterol malo y reducen el bueno, causando miles de muertes cada año por problemas cardíacos”.

En 1995 la multinacional anglo-holandesa Royal Dutch Shell Oil fue demandada por su implicación en los abusos contra los nativos de la etnia Ogoni y la devastación medio ambiental provocada por sus trabajos de explotación en el sudeste de Nigeria. Además el Rio Niger es uno de los 10 ecosistemas acuáticos más importantes en el mundo y a su vez es uno de los más afectados por el

¹⁰ IBIDEM

¹¹ Tomado del Boletín del observatorio de las empresas transnacionales. Foco – Foro Ciudadano de Participación por la Justicia y los Derechos Humanos y Ambientales. Mayo-junio 2005.

petróleo en el mundo. Por esto, el ecologista Ken Saro Wiwa líder de la organización que demandaba responsabilidades por estas acciones, fue detenido por el régimen militar y ejecutado junto con otros ocho activistas por atentar contra intereses empresariales¹².

El ejemplo de BERNARD L. MADOFF INVESTMENT SECURITIES, es otro que muestra las consecuencias de tener un modo de gestión irresponsable e irregular. Bernard Madoff una de las personas más respetadas de Wall Street, ex director del Nasdaq y dueño de una empresa financiera con casi 50 años en el mercado, confesó que su firma de inversiones era una total mentira. Los rendimientos informados no eran reales, estaban maquillados y simplemente se sostenían mediante la famosa “Pirámide de Ponzi”, que consistió en pagarles a los clientes que retiraban sus fondos de Bernard L. Madoff Investment Securities con el dinero invertido por los nuevos clientes, estafando así a quienes le confiaron su dinero por un valor de 50.000 millones de dólares. Un golpe al corazón del sistema financiero mundial. El sistema que utilizaba la empresa era la gestión de grandes cuentas de clientes como administradoras de fondos o bancos privados, que a su vez vendían participaciones a sus clientes.

Tal estrategia totalmente fraudulenta le permitió sobrevivir muchos años, hasta que la crisis del momento y la caída de precios de las acciones a nivel global en el año 2008 asustaron a los inversionistas, quienes comenzaron a retirar en masa su dinero y obviamente no hubo forma de cumplir con todos.

El autor del posible mayor fraude de la historia, a sus 70 años de edad y con casi 50 de experiencia, Madoff, presidente del Nasdaq en los años 1990, 1991 y 1993, está afrontando una pena de 20 años de prisión y una multa de US\$ 5 millones, después de haber manifestado “*Estoy acabado, no tengo absolutamente nada, todo esto es un gran mentira*”. Esa confesión se la dio a sus hijos y también empleados, quienes procedieron a denunciarlo¹³.

Lo que resta analizar de este hecho, es que su causa proviene de la relación malograda entre la empresa y su entorno, es decir, de la desinformación del inversionista que es el afectado en el fraude, porque entregó dinero para su administración sin la exigencia de la información necesaria a cambio y del descuidado control de autoridades del estado en regulación financiera.

¹² IBIDEM

¹³ Inversor Global. Artículo “El caso de Lheman Brother Wall Street: La mayor estafa en la historia de Wall Street”. Disponible en: <http://www.igdigital.com/2008/12/la-mayor-estafa-en-la-historia-de-wall-street>.

En el contexto local, cabe mencionar el reciente escándalo del Cartel de la Contratación, también denominado como Carrusel de la Contratación, es un caso de corrupción política desarrollado en la ciudad de Bogotá y que se da durante la administración del alcalde Samuel Moreno Rojas en 2010. “La polémica estalló el 25 de junio de dicho año cuando salieron a la luz pruebas que evidenciaban la negociación de multimillonarias comisiones por parte de Germán Olano, ex-congresista de la república, al empresario Miguel Nule, que cuya empresa que llevaba su apellido manejaba gran parte de los contratos de distintas obras públicas que se desarrollaban en la capital colombiana. La principal obra que se vio directamente afectada por dichas negociaciones irregulares fue la construcción de la tercera fase del sistema de transporte público TransMilenio, la cual llegó a presentar casi dos años de retraso.

En el tiempo inmediatamente posterior, distintas instituciones jurisdiccionales iniciaron investigaciones que se acrecentaron a tal punto que varios políticos, empresarios, dirigentes del Instituto de Desarrollo Urbano y hasta el mismo alcalde de la ciudad se vieron involucrados. El Estado llegó a presentar un detrimento patrimonial cercano al billón de pesos”¹⁴.

Es importante resaltar este caso, porque compromete recursos públicos, e involucra un proceso fundamental de toda organización pública como la contratación, y en este sentido, si el carrusel de la contratación no se hubiera dado en el Distrito de Bogotá, sino en una empresa de carácter público o privada, es probable que se hubiera visto amenazada su sostenibilidad, al punto de hoy no existir o estar intervenida por el estado. De tal manera, se vincula con el caso objeto de este estudio (EPM) por tener la misma naturaleza jurídica, y estar expuesta a los mismos riesgos, lo cual se vuelve un punto de preocupación que puede ser abordado desde la RSE como alternativa de prevención.

Ahora, particularmente en EPM, el problema radica en varios asuntos, por el lado medioambiental, la materia prima de EPM para llevar a cabo sus procesos y proyectos es el agua, por tanto la falta de cuidado y gestión sobre la misma amenaza la sostenibilidad de la empresa, desde el punto de vista social, el impacto que genera el desarrollo de proyectos en las comunidades necesariamente requiere de gestión, pues casos como el de PORCE IV demuestran que la sostenibilidad de la empresa se ve comprometida por este tipo de asuntos, hoy día dicho proyecto se encuentra suspendido por presiones de las

¹⁴ Federico Arellano Mendoza. Periódico "El Colombiano". Contratación: cartel y carrusel.

Publicado el 17 de febrero de 2011. Disponible en:

http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/contratacion_cartel_y_carrusel/contratacion_cartel_y_carrusel.asp?CodSeccion=197

comunidades y asentamientos ilegales en el área de influencia, con el fin de lucrarse por parte de la empresa.

Adicionalmente, es importante resaltar que mantener un buen relacionamiento con algunos grupos de interés es vital, pues por poner un ejemplo la cadena de abastecimiento de EPM se deriva en un alto porcentaje de proveedores y contratistas que pueden poner en riesgo la sostenibilidad de la organización de no hacer una adecuada gestión de RSE, y en el caso particular del grupo de interés dueño y conexos, es fundamental mantener un esquema de gobierno corporativo fundamentado en RSE para evitar que decisiones e intereses políticos del gobierno que se encuentre vigente ponga en riesgo la ya mencionada sostenibilidad de la empresa.

Para estudiar este caso nos enfocaremos principalmente en una muestra del grupo de interés servidores y conexos que tengan una relación directa con los temas asociados a RSE, divididos en directivos, profesionales y auxiliares, técnicos o tecnólogos. Lo anterior, debido a que el modelo de relacionamiento que dicta las directrices para intervenir otros grupos de interés no se encuentra consolidado, es decir, está en proceso de construcción, lo que implica concentrarnos únicamente en el grupo antes mencionado.

3.3. Pregunta de investigación

¿Qué relación existe entre la sostenibilidad de EPM y las acciones derivadas de su modelo de Responsabilidad Social Empresarial?

4. MARCO TEÓRICO

4.1. Responsabilidad Social Empresarial

4.1.1. Antecedentes

Para hablar de responsabilidad social, es necesario reflexionar acerca de la forma como cada persona y por ende cada empresa conciben este tema, dado que en el afán de generar riqueza mediante la producción de productos y servicios que satisfagan necesidades, se está dejando de lado la sostenibilidad de las futuras generaciones, de manera tal que es necesario indagar en qué forma las organizaciones comprenden e identifican la gran responsabilidad que tiene con el entorno y el impacto que producen.

Teniendo en cuenta esto, es preciso revisar que el tema de responsabilidad social empresarial surge en la década de los sesenta del siglo pasado, especialmente por que comienza a concebirse una conciencia acerca de la problemática relacionada con conflictos sociales y la crisis ambiental, particularmente por el impacto del crecimiento económico, industrial y tecnológico, los cuales crean costos a nivel económico, social y ambiental.

En los noventa el tema la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) comenzó a tener mayor importancia, a raíz de los diversos cambios que se gestan con la globalización, la integración de economías, el aceleramiento de la actividad económica, la conservación del medio ambiente, el desarrollo de nuevas tecnologías, entre otros¹⁵.

Como resultado de estos procesos de cambio, surge como alternativa la teoría del desarrollo sostenible, entendida como la forma de asegurar que el crecimiento económico y social satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones¹⁶. Este paradigma involucra aspectos relacionados con la interacción entre los seres humanos, y a nivel de las empresas se evidencia con las relaciones con clientes, proveedores, empleados, comunidad, entre otros. Este proceso de integración entre la organización y el entorno se realiza con el fin de obtener un bienestar general que propenda el desarrollo sostenible por parte de todos los actores involucrados. De tal manera, surge un nuevo enfoque y se pasa de una economía basada en los accionistas

¹⁵ Ávila, Flor. Investigadora Colciencias –Grupo Construyendo Comunidad Educativa.

¹⁶ Cumbre de Rio. 1992.

(shareholders economy) a una economía de las partes interesadas (stakeholders economy).

Así mismo, en la década de los noventa el concepto de desarrollo humano se aplicó en un estudio sistemático de temas mundiales plasmado en un informe del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y fue el trabajo del economista y premio Nobel Amartya Sen, cuya definición es concebida como un *proceso en el cual se amplían las oportunidades del ser humano, destacando la idea de que en principio estas oportunidades pueden ser infinitas y cambiar con el tiempo, colocando en el punto de mira, tres oportunidades esenciales, entre ellas: disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente*¹⁷.

En 1994, en la Carta de Naciones Unidas, se incluye el concepto de Desarrollo Humano Sostenible adoptado como un elemento básico del trabajo del PNUD y es descrito de la siguiente manera por su director:

“Debemos unir el desarrollo sostenible y el desarrollo humano, y unirlos no sólo de palabra pero en los hechos, todos los días, en el terreno, en todo el mundo. El desarrollo humano sostenible es un desarrollo que no sólo genera crecimiento, sino que distribuye sus beneficios equitativamente; regenera el medio ambiente en vez de destruirlo; potencia a las personas en vez de marginarlas; amplía las opciones y oportunidades de las personas y les permite su participación en las decisiones que afectan sus vidas. El desarrollo humano sostenible es un desarrollo que está a favor de los pobres, a favor de la naturaleza, a favor del empleo y a favor de la mujer. Enfatiza el crecimiento, pero un crecimiento con empleos, un crecimiento con protección del medio ambiente, un crecimiento que potencia a la persona, un crecimiento con equidad”

El centro de los componentes del desarrollo humano es la participación del hombre, por lo tanto, este concepto lo involucra en la medida que tenga conciencia de la problemática presente y se identifique como el factor del desarrollo, que tiene la posibilidad de participar activamente como sujeto de transformación en los procesos de ampliación de sus propias oportunidades en los diferentes ámbitos de su vida, como conocimientos, ingresos, seguridad personal, participación comunitaria, derechos fundamentales y vida prolongada y con calidad. La medición del desarrollo humano se realiza a través del Índice de Desarrollo Humano (IDH), el cual contempla las dimensiones longevidad (Esperanza de vida), conocimientos (Acceso al saber) e ingresos (Bienestar material), éste índice

¹⁷ PNUD. Informe de Desarrollo Humano, Nueva York, 1990 p. 34.

mide la capacidad de las personas para lograr vidas largas y sanas, comunicarse y participar en las actividades de la comunidad, y contar con recursos suficientes para conseguir un nivel de vida razonable¹⁸.

4.1.2. Definición

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial es un tema que concierne a muchas organizaciones, independientemente del tipo y tamaño, dado que genera un cambio en la gestión de la empresa y un compromiso con el entorno, por lo tanto tiene diversas definiciones, pero todas conservan como premisa central la sostenibilidad. A continuación se presentan algunas de ellas mencionadas por algunos expertos e instituciones a nivel nacional e internacional:

El Banco Mundial define la Responsabilidad Social Organizacional como *“serie de políticas y prácticas vinculadas a la relación con los actores sociales clave, con los valores de la organización, con el cumplimiento de los requerimientos legales y con el respeto a las personas, comunidades y al medio ambiente”*.

Según el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), Responsabilidad Social Empresarial *“es el compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas (stakeholders), en materia de desarrollo humano integral; ésta permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales”*.

Para el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial, la Responsabilidad Social *“es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (stakeholders o grupos de interés). De esta forma las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno”*.

Otra definición de la RSE proviene del Instituto Ethos¹⁹ de Brasil, para el cual la responsabilidad social empresarial *“es la forma de gestión definida a partir de la*

¹⁸ Carta de Naciones Unidas. 1994

relación ética y transparente de la empresa con todos los grupos con los cuales ella está relacionada y por el establecimiento de objetivos empresariales compatibles con el desarrollo social sostenible, conservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y fomentando la reducción de las desigualdades sociales”.

Si bien las definiciones son distintas, la mayoría de ellas giran en torno a los siguientes puntos:

- La función principal de la empresa que es la creación de riqueza y empleo, con el compromiso de operar de tal forma que agreguen valor social a la comunidad.
- La decisión voluntaria de las actuaciones de RSE.
- La estrecha y necesaria vinculación de las iniciativas en el ámbito de la Responsabilidad Social a la viabilidad y competitividad de la actividad empresarial.
- La implicación de los grupos de interés en las prácticas de RSE, partiendo de un compromiso mutuo.
- La conducta ética.
- El desempeño ambiental en la conservación del medio ambiente.

A partir de estas concepciones se distinguen tres dimensiones que son pilares de la RSE, la económica, social y ambiental (ver Gráfico 1), aspectos que se relacionan directamente con el quehacer de las organizaciones en el momento en que su gestión incorpore prácticas socialmente responsables reflejadas en iniciativas, proyectos o programas enfocados al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, permitiendo el desarrollo social e integral del ser humano, el crecimiento económico de las organizaciones y el equilibrio ambiental.

¹⁹ El Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social es una asociación de empresas, sin ánimo de lucro, creada con la misión de movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a gestionar sus negocios de forma socialmente responsable. Con este propósito ha desarrollado una serie de indicadores de responsabilidad social.

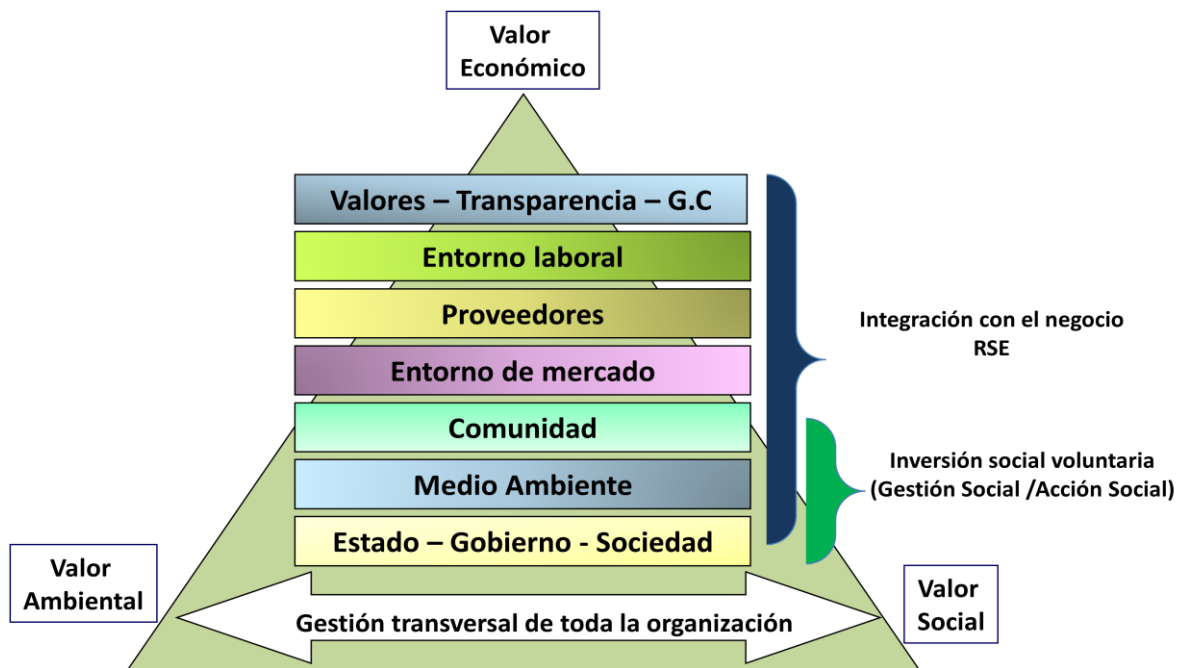


Gráfico 1. Triple Generación de Valor
Fuente: Instituto Ethos

Por lo tanto, la RSE es un aspecto que concierne a las naciones y organizaciones en todo el mundo; por este motivo la Organización de las Naciones Unidas tomó iniciativas como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y el Pacto Mundial.

Los ODM son un plan internacional para lograr a 2015 un mínimo de viabilidad para todas las naciones del mundo. Estos constituyen los siguientes objetivos: erradicar la pobreza extrema y el hambre; lograr la enseñanza primaria universal; promover la igualdad entre géneros; reducir la mortalidad en menores de 5 años; mejorar la salud materna; combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades; garantizar la sostenibilidad del medio ambiente; y fomentar una alianza mundial para el desarrollo. Cada uno tiene metas e indicadores mundiales y por país.

El Pacto Mundial por su parte, se propuso con el objetivo de promover e implantar un marco común de actuación para las empresas de los diferentes países, conformado por diez principios sobre derechos humanos, derechos laborales, medio ambiente y la lucha contra la corrupción. Con respecto a estos diez principios la ONU señala que existe flexibilidad para la aplicación de dichas premisas, además el proceso de aplicación puede ser adaptado a la realidad particular de cada empresa, dado que es un marco de referencia para iniciar la implementación. Es importante resaltar que las empresas que se adhieran al Pacto Mundial deben dar cuenta de los avances en el cumplimiento de cada uno de los principios que el acuerdo propone, y la gestión que hace cada año alrededor de los mismos.

4.1.3. Evolución



Gráfico 2. Generaciones de la Responsabilidad Social Empresarial

Fuente: *Competitividad responsable: reforma de los mercados mundiales a través de prácticas empresariales responsables.* Simon Zadek.

“Tradicionalmente la RSE ha sido relacionada con actividades filantrópicas. No obstante, el cambio de este enfoque parece haberse dado principalmente a finales de los años ochenta, cuando la orientación de carácter filantrópico y de cumplimiento legal se extendió a una visión de la RSE mucho más estratégica y relacionada con el negocio (ver Gráfico 2).

La primera generación es filantrópica, caracterizada por actividades al margen del negocio, sin ninguna connotación estratégica y con costos relativamente insignificantes. La segunda está esbozada por un análisis más profundo de los costos y beneficios de la RSE, y una relación mucho más estrecha entre la conducta empresarial responsable y los beneficios para el negocio. La responsabilidad a este nivel involucra un pensamiento estratégico, mayores riesgos, y ciertamente mayores costos. Igualmente las oportunidades de ganar u obtener beneficios son también más elevados, ya sea vía mejoras en la reputación, fortalecimiento de las marcas, o a través de la innovación en productos, servicios y procesos.

Por su parte, la tercera generación y la más reciente, involucra la necesidad de acciones colectivas entre las empresas y públicos de interés alineadas hacia el logro de la competitividad responsable. En esta generación la responsabilidad se da a una escala más amplia que en cierta forma desdibuja la frontera entre empresa y sociedad. El modelo de tercera generación no sólo reconoce la

importancia de la RSE a escala individual de las compañías, sino que se direcciona a remodelar los mercados para asegurar que los negocios responsables obtengan beneficios competitivos.

La tercera generación comprende el desarrollo de redes de RSE en la comunidad de negocios, el diálogo y convenios con los públicos de interés, y la participación del gobierno a través de políticas públicas, de tal modo que se redefinan los mercados en formas que premien a las compañías responsables y penalicen a las que no lo son.

La conceptualización de la RSE más reciente tiene una connotación claramente estratégica y vinculada a la competitividad. Una conducta empresarial responsable implica involucrar una serie de aspectos relevantes para el negocio como la gestión del recurso humano, la administración ambiental, el desarrollo de proveedores, la ética, el manejo de las relaciones con los clientes e inversionistas, entre otros temas. Debido a esta extensión del concepto y del efecto que pueden tener las prácticas de RSE en distintas áreas del negocio, las empresas que sobresalen por sus prácticas socialmente responsables mantienen integradas sus iniciativas sociales y ambientales a su estrategia central, y comúnmente utilizan su misma estructura organizacional o crean nuevos órganos o instancias para administrarlas.

En resumen la diferencia entre filantropía y RSE gira en torno a dos puntos principales:

El primero referido a la incorporación de las iniciativas sociales y ambientales dentro la estrategia, y el segundo relacionado a la creación simultánea de distintos tipos de valor. Mientras que las actividades filantrópicas se ubican al margen del negocio, las prácticas de RSE forman parte de la estrategia y por tanto están integradas a la estructura organizacional formal de la empresa.

Por otro lado, si bien las actividades filantrópicas pueden crear valor social en distintos grados, no necesariamente contribuyen a crear valor económico, mientras que las prácticas de RSE permiten la creación simultánea de valor para el negocio y valor para las sociedades.

En la literatura no existe un entendimiento común de lo que significa “valor económico” y mucho menos de lo que debemos entender como “valor social”. Sin embargo, las convergencias en algunos elementos mínimos comunes nos llevan a adoptar la definición de Social Enterprise Knowledge Network (SEKN) del valor económico “como aquel cuyos beneficios pueden ser capturados y remunerados

libremente por sus receptores, con un precio que excede su costo de producción” (Austin, 2006). El valor económico es creado en un proceso de combinación de recursos o conjunto de insumos que incrementan el valor de los propios insumos y con esto generan un producto o servicio que obtiene, en la siguiente etapa de la cadena de valor, un valor de mercado más elevado. En los últimos siglos se han desarrollado diversos instrumentos e indicadores de medición del valor económico como el retorno de la inversión, la relación deuda-capital, la relación precio-ingreso, entre otros.

La creación de valor social consiste esencialmente en cambiar para bien las vidas de los individuos o de la sociedad en general, mediante la consecución de objetivos socialmente deseables. Según J.Gregory Dees, el valor social está relacionado a la inclusión y el acceso. El valor social es “la búsqueda del progreso social, mediante la eliminación de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (Austin, 2006). En contraposición a lo que ocurre con el valor económico, que es capturado en forma autónoma por sus beneficiarios y remunerado con sus propios recursos en un intercambio comercial, en el caso del valor social el beneficiario obtiene un valor que, por distintos motivos, habría estado fuera de su alcance” .²⁰

4.2. Sostenibilidad

“El planeta es un ecosistema frágil, compuesto por millones de elementos orgánicos e inorgánicos que trabajan de forma armoniosa para mantener la prolongada existencia de la Tierra durante sus 4,54 billones de años. Desde su aparición sobre la Tierra, el ser humano ha alterado drásticamente su entorno, representando siempre un factor determinante en la transformación del planeta. A pesar de esto, no todas las culturas han incidido de igual manera en el medio.

Algunas han elaborado un tipo de sociedad que les ha permitido mantenerse en equilibrio con él, mientras que otras han desarrollado culturas basadas en una relación desequilibrada, es decir, sociedades insostenibles. La principal causa de

²⁰ Vives, Antonio. Capítulo 1. La Responsabilidad Social de la Empresa: Evolución de Conceptos y Prácticas en América Latina y el Caribe. El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe. 2007.

la insostenibilidad radica en lo más íntimo de la cultura según cómo sea su cosmovisión o forma de ver el mundo, así será cómo actuará en él”²¹.

A partir de esto se puede afirmar que la cultura del mundo occidental contemporánea es insostenible, debido a que su relación con el entorno se basa en un medio de recursos inagotables. Con el dinamismo del capitalismo, la globalización tecnológica, y el poder de la información el estilo de vida occidental se extendió por todo el mundo. El paradigma de la sostenibilidad tiene como objetivo elevar el nivel de conciencia y la transformación de fondo y de la sociedad, para conseguir así una nueva forma de relación entre el planeta y las generaciones de seres vivos presentes y futuras que habitan en él.

Se define Sostenibilidad como el “conjunto de condiciones económicas, sociales y ambientales que favorecen la permanencia de largo plazo, a partir de la premisa de que las empresas y los entornos en los que están insertas comparten una suerte común y que la sostenibilidad es un asunto interdependiente: no existen empresas sostenibles indefinidamente en entornos que no lo sean”²².

Otros afirman que *la sostenibilidad se estudia y maneja a varios niveles de tiempo y espacio y en muchos contextos de organización económica, social y ambiental. Se enfoca desde la sostenibilidad total del planeta a la sostenibilidad de sectores económicos, países, municipios, barrios, casas individuales; bienes y servicios, ocupaciones, estilos de vida, etc. En resumen puede incluir el total de las actividades humanas y biológicas o partes especializadas de ellas*²³.

En ecología, *sostenibilidad describe cómo los sistemas biológicos se mantienen diversos y productivos con el transcurso del tiempo. Se refiere al equilibrio de una especie con los recursos de su entorno. Por extensión, se aplica a la explotación de un recurso por debajo del límite de renovación del mismo. Desde la perspectiva de la prosperidad humana, la sostenibilidad consiste en satisfacer las necesidades*

²¹ Tomado de Portal Sostenibilidad: “*La Sostenibilidad en 5 minutos*”. Cátedra UNESCO de Sostenibilidad. Universidad Politécnica de Cataluña. UPC. Disponible en: <http://portalsostenibilidad.upc.edu/so.php?menutop=2>

²² Cano, Gloria Lucia y Vázquez, Gloria Stella. Comisión de Integración Energética Regional (CIER). Curso a distancia “Bases para un comportamiento empresarial responsable y sostenible” GLOSARIO. Pág. 75.

²³ Tomado de “Ecosistemas y bienestar humano”. Grupo de trabajo Marco Conceptual de la Evaluación de Ecosistemas del Milenio. Capítulo 5, Londres. 2003.

*de la actual generación sin sacrificar la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades*²⁴.

“El objetivo del desarrollo sostenible es definir proyectos viables y reconciliar los aspectos económico, social, y ambiental de las actividades humanas; tres pilares que deben tenerse en cuenta por parte de las comunidades, tanto empresas como personas. Estos tres pilares se definen en:

Sostenibilidad económica: se da cuando la actividad que se mueve hacia la sostenibilidad ambiental y social es financieramente posible y rentable.

Sostenibilidad social: basada en el mantenimiento de la cohesión social y de su habilidad para trabajar en la persecución de objetivos comunes. Supondría, tomando el ejemplo de una empresa, tener en cuenta las consecuencias sociales de la actividad de misma en todos los niveles: los trabajadores (condiciones de trabajo, nivel salarial, etc.), los proveedores, los clientes, las comunidades locales y la sociedad en general.

Sostenibilidad ambiental: compatibilidad entre la actividad considerada y la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas, evitando la degradación de las funciones fuente y sumidero. Incluye un análisis de los impactos derivados de la actividad considerada en términos de flujos, consumo de recursos difícil o lentamente renovables, así como en términos de generación de residuos y emisiones. Este último pilar es necesario para que los otros dos sean estables”²⁵.

²⁴ Informe Brundtland. (Informe socio-económico elaborado por distintas naciones en 1987 para la ONU, por una comisión encabezada por la doctora Gro Harlem Brundtland. Originalmente, se llamó Nuestro Futuro Común. En este informe, se utilizó por primera vez el término Desarrollo Sostenible, definido como *aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones*. Implica un cambio muy importante en cuanto a la idea de sostenibilidad, principalmente ecológica, y a un marco que da también énfasis al contexto económico y social del desarrollo.

²⁵ Oñate, J., Pereira, D., Suárez, F., Rodríguez, J. Evaluación Ambiental Estratégica de Políticas, Planes y Programas. Madrid. 2002.

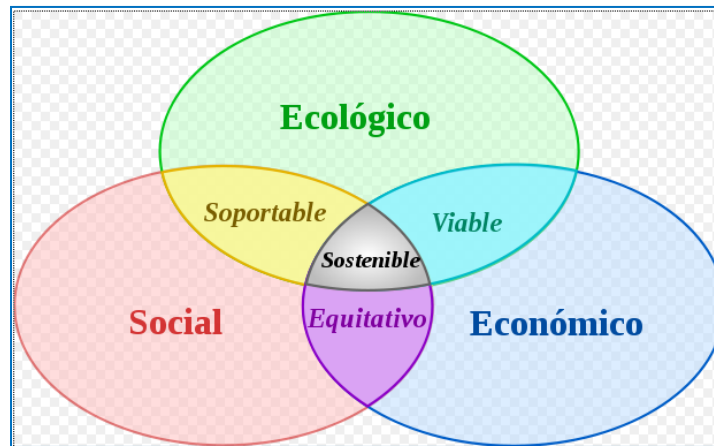


Gráfico 3. Los tres pilares del Desarrollo Sostenible,
Fuente: Johann Dreó. Wikimedia Commons

La puesta en práctica del desarrollo sostenible tiene como fundamento ciertos valores y principios éticos. La Carta de la Tierra²⁶ presenta una articulación comprensiva e integral de los valores y principios relacionados a la sostenibilidad. Este documento, el cual es una declaración de la ética global para un mundo sostenible, fue desarrollado a partir de un proceso altamente participativo global, por un período de 10 años, iniciado en la Cumbre de Río de 1992, y el cual culminó en el año 2000. Allí se intenta definir más concretamente y debatir el concepto y la aplicación del Desarrollo Sostenible como se entiende hoy en día.

A partir de ese momento la definición se expandió hacia distintos espacios políticos que dieron origen, a lo largo de la década de los noventa, a una serie de conferencias globales que tenían como fin crear un nuevo marco de gobernabilidad para enfrentar un nuevo tipo de desarrollo más armónico entre todos los niveles, es decir, en lo ambiental, económico y social. Es así como estas cumbres sirvieron de plataforma para incorporar la idea de la Sostenibilidad a los planes de acción locales, regionales y globales, en donde poco a poco se ha ido ampliado su estudio, aplicación y debate sobre sus ejes rectores.

En los últimos años se ha visto un cambio de actitud tremendo, específicamente en el mundo empresarial donde cada día son más las compañías del mundo que se suman a la causa conservacionista, buscando formas más eficientes de

²⁶ La Carta de la Tierra es una iniciativa internacional cuya misión es promover la transición hacia formas sostenibles de vida y una sociedad global basada en un marco ético compartido que incluye el respeto y el cuidado de la comunidad de vida, la integridad ecológica, los derechos humanos universales, el respeto de la diversidad, economía justa, la democracia y una cultura de paz. Disponible en: <http://earthcharterinaction.org/contenido/pages/Lea-la-Carta.html>

aprovechar los recursos y minimizar el impacto que dejamos en nuestro planeta como consecuencia de la explotación indiscriminada.

Es de aquí donde proviene el concepto de sostenibilidad empresarial, un proceso mediante el cual una empresa es capaz de aprovechar sus recursos a fin de satisfacer necesidades actuales sin comprometer las capacidades de las generaciones futuras, generando una estrategia de desarrollo a largo plazo que no tiene impacto negativo en el ambiente global, la sociedad o la economía.

Una empresa sostenible lucha por lograr un éxito simultáneo en tres escenarios distintos y con frecuencia tienen políticas progresistas en cuanto a los derechos humanos y el ambiente. Los negocios sustentables buscan participar y generar actividades en su operación de negocios con el mínimo impacto ambiental y al mismo tiempo genere beneficios económicos.

“De forma general, una empresa puede considerarse “verde” si cumple alguno de los siguientes cuatro criterios:

- Incorpora principios de sustentabilidad en cada una de sus decisiones de negocios.
- Provee de productos o servicios amigables con el ambiente que son capaces de reemplazar la demanda de productos “no-verdes”.
- Es más conciente del desarrollo sustentable ambiental que la competencia tradicional.
- Contrae un compromiso perdurable en el tiempo con los principios conservacionistas en sus operaciones de negocio.

Las empresas sustentables buscan producir un cambio en los comportamientos y tendencias tanto en su filosofía de trabajo como en su actividad comercial. Este punto de vista hace énfasis el planteamiento de una operación de negocios enmarcada "dentro" de un sistema natural con leyes definidas. Se busca usar los recursos sin trastocar los mecanismos básicos del funcionamiento de la naturaleza, evitando generar daños al medio ambiente y la sobreutilización de recursos al mismo tiempo que se desarrolla un negocio rentable.

Como la destrucción indiscriminada es más rentable que la sostenibilidad, lograr este cambio suele ser lento y difícil. Se requiere la implementación de nuevos valores organizacionales y nuevas estructuras de procesos que sean

consecuentes con la filosofía institucional sustentable. Es de vital importancia los programas educativos y divulgativos que promuevan esta nueva forma de pensamiento entre nuestros empleados, clientes y comunidad en general.”²⁷

Uno de los ejemplos más comunes de las iniciativas empresariales sostenibles es el acto de eliminar el uso excesivo del papel. En un nivel más alto las prácticas de negocio sostenibles pueden incluir la revisión de los procesos con el fin de eliminar o reciclar los residuos, haciendo que todos sus productos sean reciclables, así como eliminar el uso de los recursos no renovables a través de energías alternativas.

Las empresas sostenibles también buscan examinar sus insumos para determinar qué productos son nocivos para el medio ambiente y tratar de encontrar alternativas ecológicas que pueden funcionar en el mismo o un mejor nivel y preferiblemente, a un costo menor. Los líderes de las compañías tienen en consideración los costes del ciclo de vida para las entradas de los artículos comprados, lo cuales deben ser considerados en lo que respecta a los reglamentos, el uso de energía, almacenamiento y eliminación²⁸.

4.3. Modelo RSE de EPM

4.3.1. Definición

En EPM se entiende RSE como los “compromisos de origen obligatorio o voluntario que EPM asume en su relación con los grupos de interés conservando como objetivo central la sostenibilidad”.

Compromisos de origen obligatorio: inherentes al objeto social y a la ley. Se asume que estos son la base de la gestión socialmente responsable y una señal de transparencia a la sociedad en general.

Compromisos de origen voluntario: potestativos, relacionados con el objeto social que inciden favorablemente en los grupos de interés interdependientes.

²⁷ Tovar, Gustavo. E-bussines Corporation. Las Empresas y el Medio Ambiente.

²⁸ Cano, Gloria Lucia y Vásquez, Gloria Stella. Comisión de Integración Energética Regional (CIER). Curso a distancia “Bases para un comportamiento empresarial responsable y sostenible”.

Sostenibilidad: conjunto de condiciones económicas, sociales y ambientales que favorecen la permanencia y el desarrollo de una empresa en una relación de beneficio mutuo empresa-sociedad.

4.3.2. Política RSE

La política de RSE para EPM es un marco de actuación que orienta su implementación en el Grupo Empresarial.

Fue aprobada por Junta Directiva el 1 de septiembre de 2009 para la matriz, y ha sido adoptada por las diferentes Juntas Directivas de las empresas del grupo.

Los criterios de implementación de la política de RSE son un instrumento en desarrollo por parte de la Subdirección de Desarrollo Sostenible, para identificar su grado de aplicación en los diferentes programas o proyectos que la empresa formula.

Es una lista de chequeo con criterios de obligatorio cumplimiento y otros no obligatorios, que indican el grado de ajuste del programa mencionado a la política.



Gráfico 4: Política RSE y lineamientos
Fuente <http://www.sostenibilidadepm.com/>

4.3.3. En la estructura

El modelo estructural de EPM para implementar RSE, entiende que la gestión natural de todos los procesos debe tratar de maximizar el valor social producido. Por lo tanto, se asume la gestión socialmente responsable como un concepto transversal a todas las áreas de la organización que se materializa desde la cadena de valor.

La Subdirección Desarrollo Sostenible, de la Dirección Responsabilidad Social Empresarial, desempeña la función básica de Dirigir y promover la aplicación de la política de Responsabilidad Empresarial definida para el Grupo Empresarial EPM y verificar su cumplimiento por parte de los responsables en el desarrollo de ofertas, modelos de negocio, procesos, relaciones y proyectos, con el fin de que estén enfocados al desarrollo sostenible.

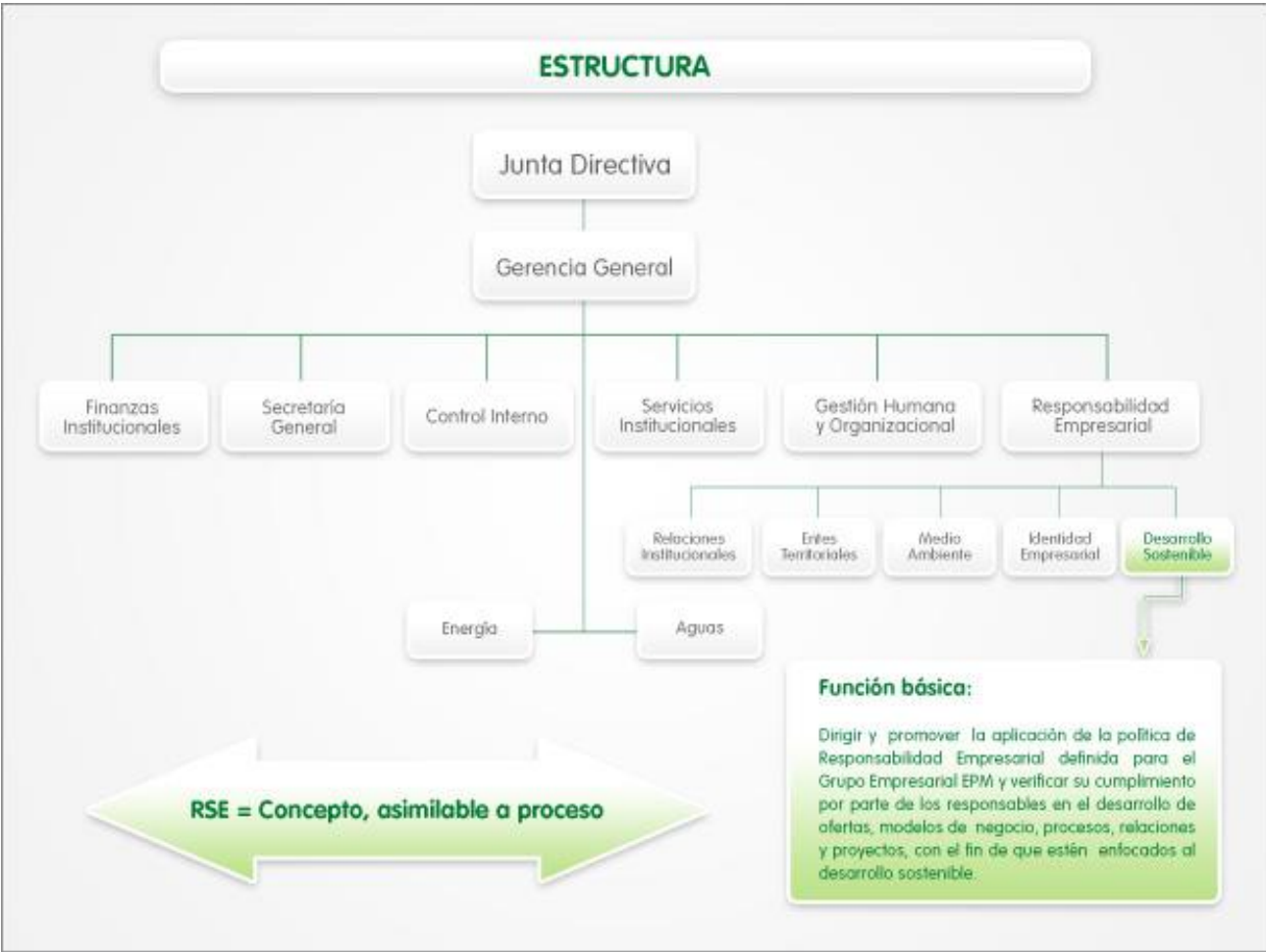


Gráfico 5: RSE en la Estructura
 Fuente <http://www.sostenibilidadepm.com/>

4.3.4. En la estrategia

El modelo de RSE en EPM se fundamenta básicamente en 3 elementos:

- a. Las relaciones son habilitadoras para el logro de la MEGA, fundamentadas en la ética empresarial.



Gráfico 6: Orientación de la RSE

Fuente <http://www.sostenibilidadepm.com/>

- b. Por lo tanto, RSE es vector del mapa de objetivos estratégicos

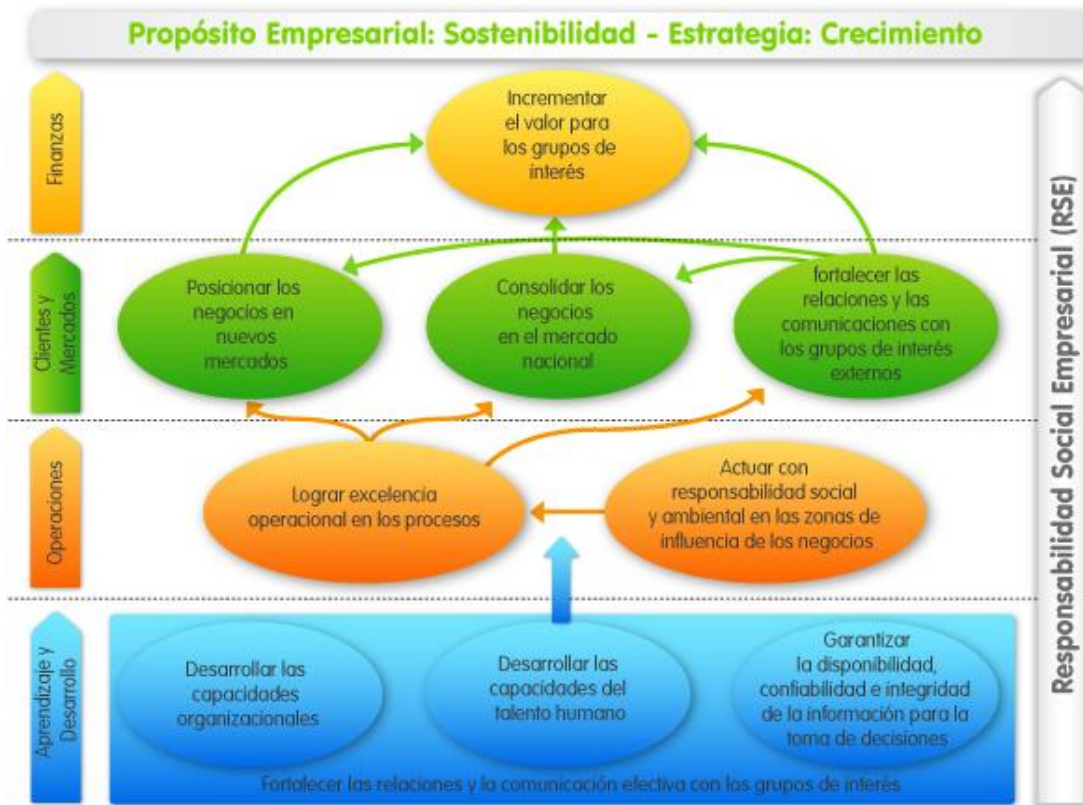


Gráfico 7: RSE como vector transversal en los objetivos estratégicos

Fuente <http://www.sostenibilidadepm.com>

- c. El tipo de las actuaciones deseables en RSE con aquellas colaborativas, con ganancia para la empresa y ganancia para la sociedad.



Gráfico 8: Actuaciones deseables en RSE

Fuente <http://www.sostenibilidadepm.com>

4.3.5. Grupos de interés

En EPM se entiende por Grupos de Interés, aquellas personas o grupos de personas, con derecho legítimo de representación, que pueden ser afectados o afectar la marcha de la empresa; o que a su vez son o pueden ser afectados por esta.

- ***Dueños y conexos***

La propiedad de EPM es 100 por ciento pública, en cabeza del municipio de Medellín, de modo que la empresa, en última instancia, es propiedad de los ciudadanos. Sin embargo es la municipalidad, en cabeza del Alcalde de la ciudad, la que ejerce el rol de dueño de la compañía, en el marco de unos Estatutos claramente definidos y de un convenio marco de relaciones municipio de Medellín–EPM.

Declaración RSE: Transferencias continuas y crecientes en el tiempo.

- ***Socios***

Los socios son personas jurídicas con quienes EPM comparte propiedad en las empresas filiales. El tema clave de relacionamiento con ellos es la política de crecimiento y su despliegue. La relación con socios está actualmente en desarrollo desde el concepto y modelo de Gobierno Corporativo.

- ***Inversionistas, entidades financieras y conexas***

Este grupo de interés está compuesto principalmente por los tenedores de bonos y otras fuentes proveedoras de recursos financieros para la entidad. El objetivo de relacionamiento se basa en la política de crecimiento y su despliegue, y se desarrollará por la Dirección Financiera y la Dirección de Crecimiento Internacional.

- ***Empleados y conexos***

Los vínculos de la empresa con los servidores se enmarcan dentro de la siguiente clasificación:

Empleo externo: Generado por EPM a través de contratación externa. Puede ser: Empleo externo no permanente que es el generado en vigilancia y aseo. Se dice que es de carácter permanente porque siempre hay un promedio estable de cupos de empleo aunque varíen las personas. Y Empleo externo no permanente que es

generado por la contratación en EPM que no tiene un promedio estable de cupos y adicionalmente varía su duración contractual.

Empleados vinculados: Aquellos directamente vinculados a la nómina de la empresa. Incluye a los empleados públicos, los trabajadores oficiales, estudiantes en práctica, aprendices SENA y profesionales en formación.

Declaración RSE: Desarrollo de las competencias del talento humano, generación de oportunidades de crecimiento profesional y personal y respeto por los derechos laborales.

- ***Proveedores y contratistas***

Los proveedores y contratistas son aquellas personas naturales o jurídicas que suministran bienes, servicios y/o ejecutan actividades para el adecuado funcionamiento de EPM. Se encuentran dentro de este grupo de interés personas naturales y jurídicas con las que la empresa celebra contratos para el suministro de bienes, servicios y/o la ejecución de actividades u obras.

Declaración RSE: Cercanía al negocio; relaciones de largo plazo.

- ***Clientes y conexos***

Son Clientes todas aquellas personas suscriptoras o usuarias de alguno o varios de los servicios de acueducto, alcantarillado, energía eléctrica o gas natural que EPM presta de manera directa. Los Clientes en EPM están clasificados básicamente como residenciales y no residenciales, éstos últimos comerciales, industriales y exentos (oficiales y entidades sin ánimo de lucro).

Declaración RSE: Ofertas de valor con calidad, comunicación clara y asertiva y trato amable.

- ***Comunidad y medio ambiente***

Población afectada positiva o negativamente por la empresa con la relación de vecindad originada en su actividad empresarial. Comunidad se diferencia de Clientes en que la relación con ellos se origina en la prestación del servicio. El Medio Ambiente en este grupo de interés, materializa el compromiso con la comunidad del futuro, quienes aún no han nacido. Se encuentran dentro de este grupo de interés en general todas las asociaciones de comunidades constituidas legalmente con un propósito declarado.

Declaración RSE: Actuación responsable frente al desarrollo humano sostenible, bienestar y compromiso con el buen uso de los recursos naturales y con las generaciones futuras.

- **Competidores o colegas**

Los competidores relevantes para EPM en materia de servicios públicos, son aquellas empresas homólogas del país y del entorno geográfico en general, con énfasis en las que tienen al departamento de Antioquia dentro de su mercado objetivo futuro. Así mismo, en el Negocio de Generación son aquellos que tienen a Colombia y a sus países vecinos como mercado objetivo. Aquí también quedan incluidos quienes compiten por los recursos naturales energéticos.

Además de las empresas del sector, pertenecen a este grupo de interés la Asociación Colombiana de Generadores Acolgen; Naturgas, la Asociación de Empresas de Servicios Públicos de Colombia, Andesco; la Asociación Colombiana de Empresas Distribuidoras de Energía Eléctrica, Asocodis, entre otras instancias donde se discuten asuntos regulatorios demás temas de interés común para el sector de los servicios públicos en Colombia.

Declaración RSE: Cooperación y respeto.

- **Estado**

Conjunto de instituciones que poseen la autoridad y la potestad para establecer las normas que regulan la sociedad y que influyen en las políticas y el desarrollo de las actividades nacionales e internacionales de interés para EPM.

Están incluidas en esta parte interesada las instituciones correspondientes a la administración pública (ministerios, gobernaciones, alcaldías, entidades de regulación y control, Congreso y Senado), Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, entidades de control fiscal y de Industria y Comercio; Departamento Nacional de Planeación, Unidad de Planeación Minero Energética -UPME-, autoridades territoriales y otros organismos gubernamentales que inciden en la política pública sobre servicios públicos domiciliarios. Entre las autoridades territoriales se incluyen las administraciones y concejos municipales de los 123 municipios donde EPM presta sus servicios.

Declaración RSE: Articulación con planes de desarrollo.

4.3.6. Grupos especiales

EPM tiene identificados tres grupos especiales, cuyo abordaje de relacionamiento no se hace desde Responsabilidad Social Empresarial pues no cumplen alguna de las tres condiciones establecidas de legitimidad, urgencia -EPM los afecta o puede afectar- y poder -afectan o pueden afectar a EPM-.

Sin embargo, para ellos se tienen lineamientos generales de abordaje, con miras a gestionar posibilidades y limitaciones de operación y gobernabilidad.

Los grupos especiales son:

- Grupos de opinión, medios de comunicación y partidos políticos
- Sociedad civil
- Grupos ilegales

4.3.7. Pacto Global y ODM

Como parte de su modelo de RSE, EPM adhirió a la iniciativa del Pacto Global el 14 de junio de 2006; y está comprometida, desde su rol de prestador de servicios públicos básicos, con los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Como adherentes, se ha reportado dos comunicaciones de progreso en la gestión, publicadas en <http://www.unglobalcompact.org>. EPM forma parte de la Red Colombiana del Pacto Mundial como una de las empresas financiadoras.

Por otro lado, se busca la alineación de las acciones de RSE con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, para lo cual se utilizan los instrumentos de diagnóstico y promoción formulados por ANDESCO. Principalmente, se impactan los objetivos 1 en su componente educación, el 2 en su componente pobreza, el 4, reducción de la mortalidad infantil, el 6 por el combate a enfermedades como malaria y el 7 en materia de sostenibilidad ambiental.”²⁹

²⁹ Tomado del portal de EPM – RSE: <http://www.sostenibilidadepm.com/>

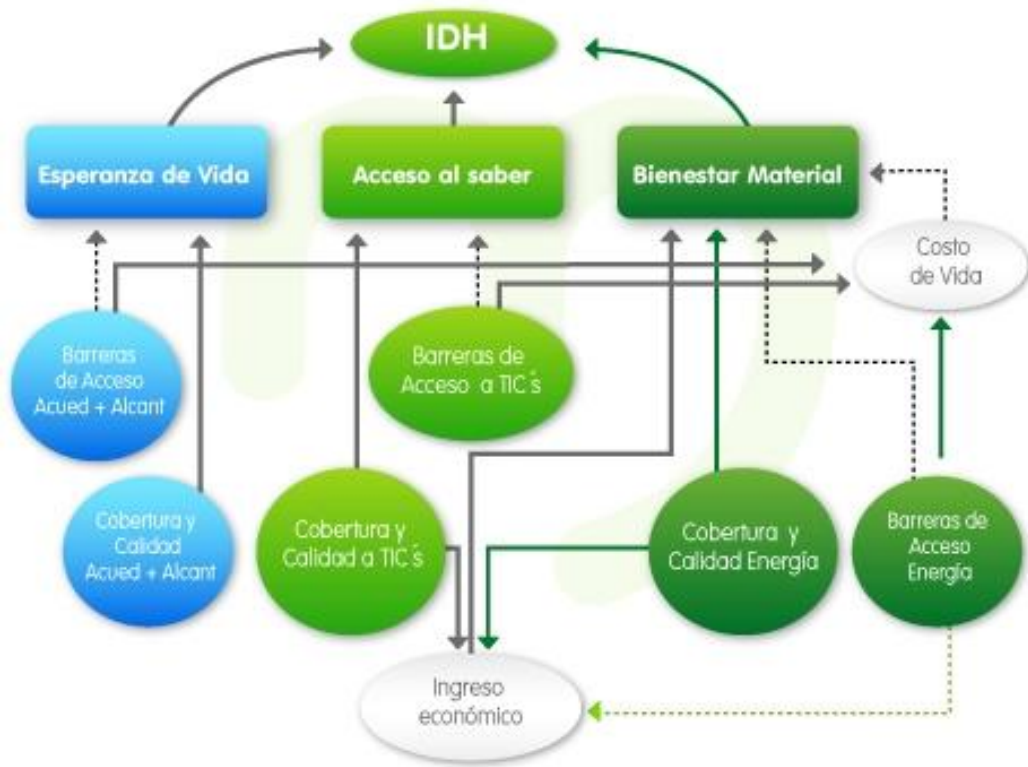


Gráfico 9: Impactos al IDH
 Fuente <http://www.sostenibilidadepm.com>

5. OBJETIVOS

5.1. General

Valorar la relación existente entre la sostenibilidad de EPM y las acciones derivadas de su modelo de Responsabilidad Social Empresarial.

5.2. Específicos

- Presentar el modelo de Responsabilidad Social Empresarial de EPM.
- Identificar las prácticas empresariales desde el Modelo de RSE (Gobierno corporativo, la gestión del talento humano, el enfoque ambiental y gestión con proveedores) que generan valor agregado a los grupos de interés y tienen relación con la sostenibilidad de EPM.
- Dar a conocer los hallazgos evidenciados desde la percepción de un grupo de servidores, que permiten demostrar la relación existente entre las acciones derivadas del modelo de RSE y la sostenibilidad de EPM.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Paradigma

En este proyecto de investigación se trabajará bajo el paradigma interpretativo, con este modelo se puede comprender la realidad como dinámica y diversa, se le denomina cualitativo, fenomenológico-naturalista o humanista. Su interés va dirigido al significado de las acciones humanas y de la práctica social. Su propósito es hacer una negación de las nociones científicas de explicación, predicción y control del paradigma positivista, por las nociones de comprensión, significación y acción.

Sus características fundamentales son:

- Su Orientación es al “descubrimiento”. Busca la interconexión de los elementos que pueden estar influyendo en algo que resulte de determinada manera. En este sentido, se busca la interconexión de las acciones derivadas del Modelo RSE con la sostenibilidad.
- La relación investigador-objeto de estudio es correspondiente. Existe una participación democrática y comunicativa entre el investigador y los sujetos investigados. Al tener unos de los integrantes del proyecto de investigación como empleado de EPM se establece una relación investigador – objeto de estudio que permite una comunicación fluida y acceso a la información.
- Considera a la entrevista, observación sistemática y estudios de caso como el método modelo de producción de conocimiento. Su lógica es el conocimiento que permita al investigador entender lo que está pasando con su objeto de estudio, a partir de la interpretación ilustrada.

6.2. Metodología

En este proyecto, la metodología a utilizar es el Estudio de Caso, donde la recolección de datos proviene de la documentación, documentos de archivo y encuestas. “Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también

como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos”³⁰.

En este proyecto se elige el estudio de casos y se tiene como fuente la aplicación de una encuesta a servidores que están íntimamente relacionados con los temas de RSE en EPM y pertenecientes a tres niveles diferentes en la organización, comparando los resultados de la misma con distintas fuentes de información como el Informe de Sostenibilidad y las fuentes teóricas que soportan el tema.

³⁰ Yin, Robert K. (1994). Case Study Research: Design and Methods.

7. RESULTADOS

7.1. Muestra

La población a tener en cuenta en el estudio son el de interés servidores y conexos que tengan una relación directa con los temas asociados a RSE, divididos en directivos, profesionales y auxiliares, técnicos o tecnólogos. Lo anterior, debido a que el modelo de relacionamiento que dicta las directrices para intervenir otros grupos de interés no se encuentra consolidado, es decir, está en proceso de construcción, lo que implica concentrarse únicamente en el grupo antes mencionado.

Se toma como muestra 19 empleados de acuerdo al cálculo de una muestra cuando la población es finita, es decir, cuando se conoce el total de la población y se desea saber cuántos del total se tendría que estudiar, así:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

| | | |
|----------------------------------|---|------|
| N | Total de la población | 110 |
| Z_α² | 1.962 (si la seguridad es del 95%). Porque el nivel de confianza prefijado da lugar a un coeficiente (Z _α) para una seguridad del 95% = 1.96 | 1,96 |
| P | Proporción esperada (en este caso 5% = 0.05). Es el riesgo de cometer un error, porque se tiene una idea aproximada de los parámetros de la variable que se estudia (bibliografía, estudios previos). | 0,05 |
| Q | 1 - p (en este caso 1-0.05 = 0.95) es decir, la seguridad del estudio | 0,95 |
| D | Precisión es la amplitud del intervalo de confianza, en este caso deseamos un 9%. | 0,09 |

Así, n = 19.

7.2. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Dentro de las fuentes primarias, se encuentra la información recopilada a través del Informe de Sostenibilidad del Grupo EPM ejercicio 2010 y los resultados de la aplicación de una encuesta dirigida al grupo de servidores identificados en la muestra definida. La encuesta fue aplicada de manera presencial coordinando previamente cita con cada uno de los servidores elegidos. El objetivo de la encuesta respondía a la necesidad de que los servidores identificaran las acciones derivadas del Modelo RSE y determinaran su concepto frente a la relación que existe entre dichas acciones y la sostenibilidad de EPM.

En las fuentes secundarias se logran recopilar los estudios, investigaciones, artículos y documentación en general que ya ha sido realizada o seleccionada por investigadores, redactores de prensa y de revistas, personas dedicadas al estudio de la Responsabilidad Social Empresarial, como a el concepto de sostenibilidad; y a través de instituciones relacionadas con el tema de estudio, y en este sentido acudimos al Modelo de RSE de EPM, sus políticas y el respectivo Informe de Sostenibilidad ejercicio 2010, que da cuenta de los resultados y la gestión sobre el mismo. Así como el Curso a distancia “Bases para un comportamiento empresarial responsable y sostenible” por Gloria Cano y Gloria Vásquez.

7.3. Análisis y hallazgos

En general, se puede evidenciar que hay conocimiento en las personas encuestadas de las acciones, programas y proyectos que se derivan del Modelo RSE, así como sus impactos en la empresa y sus grupos de interés.

Se destaca la claridad que tienen los encuestados frente al concepto de RSE que propone EPM en cuanto a sus compromisos con los grupos de interés y las relaciones Gana-Gana que debe construir la empresa con éstos.

De igual manera se evidencia que hay una apropiación del concepto de Sostenibilidad asociado a la Triple Generación de Valor, es decir, de valor económico, social y ambiental y al reconocimiento de los programas que tiene EPM en materia de RSE, tales como Aldeas, Energía y Agua Prepago, Antioquia Iluminada, Contratación Social, entre otros, alineados con la iniciativa mundial de la ONU y que se conoce como el Índice de Desarrollo Humano (IDH), desde las perspectivas Esperanza de Vida, Acceso al Saber y Bienestar Material.

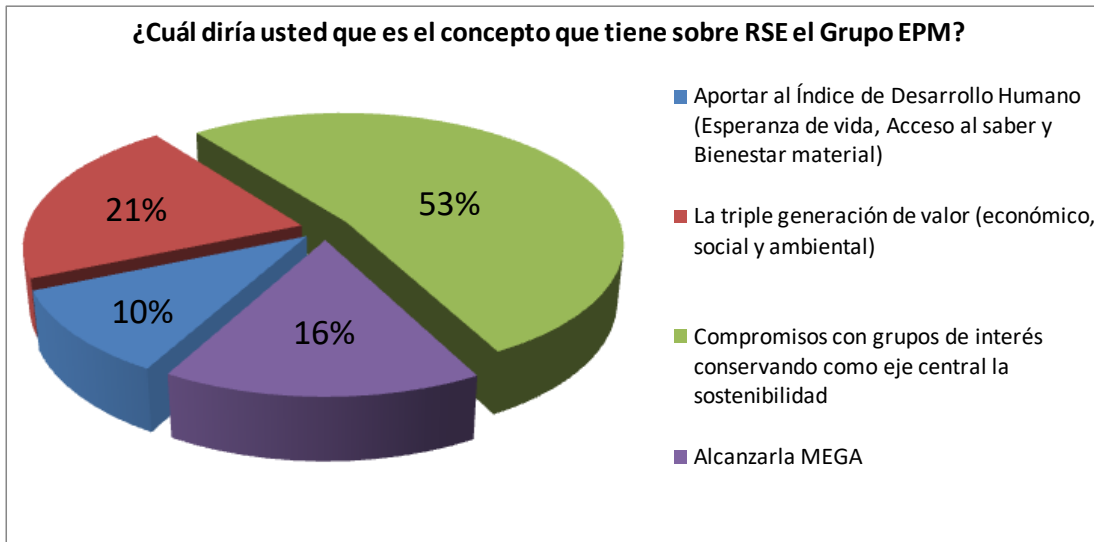
Los encuestados identifican las iniciativas y mecanismos que la empresa ha desarrollado para que se vuelva tangible lo que propone el Modelo; por ejemplo, el Modelo de Relacionamiento se reconoce como una construcción colectiva con los grupos de interés que le apunta al fortalecimiento y desarrollo de las relaciones de mutuo beneficio.

La encuesta además, proponía una serie de preguntas abiertas donde las personas debían dar cuenta de su conocimiento sobre los impactos que ha tenido la empresa con sus grupos de interés en los diferentes programas, los cambios significativos evidenciados en la organización a partir de la definición y puesta en marcha del Modelo, y lo que consideran que es una oportunidad de mejoramiento para fortalecer la aplicación de RSE en las actuaciones laborales del Grupo EPM.

Ahora bien, luego de la aplicación del instrumento y de la revisión documental del Informe de Sostenibilidad 2010, los siguientes son los hallazgos identificados:

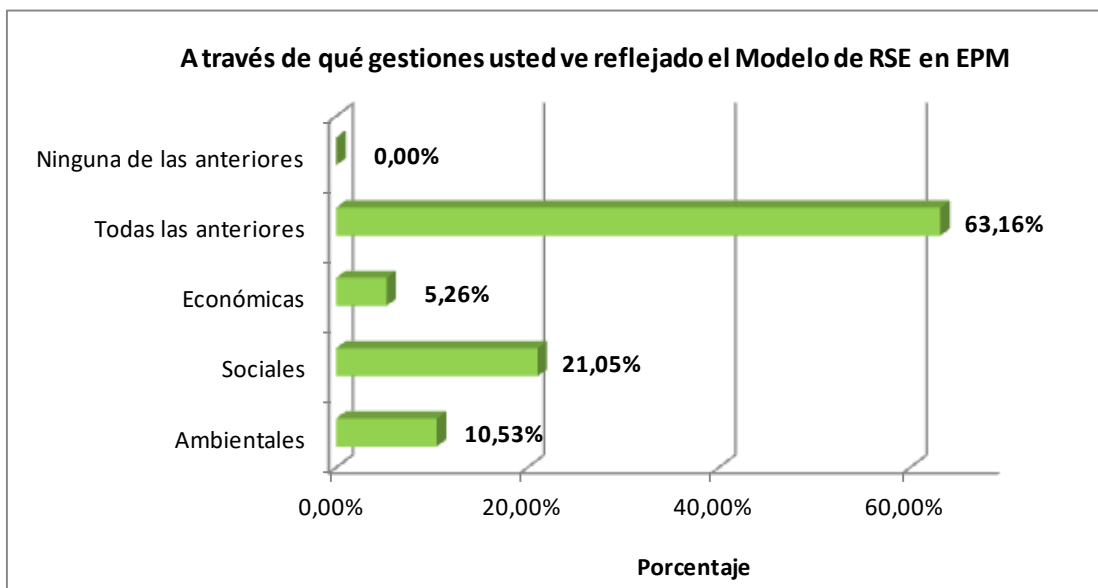


De las personas encuestadas el 42,11% son auxiliares, técnicos y tecnólogos, el 36,82% pertenecen al nivel profesional y el 21,05% son directivos, lo que evidencia una muestra que involucra percepciones de los distintos niveles de la organización, traduciéndose en una mirada que puede ser más objetiva si se tiene en cuenta que no se concentra solamente en un grupo poblacional del mismo nivel jerárquico, que podría llegar a tener sesgada la mirada de RSE desde el punto de vista funcional u operativo, sin involucrar lo estratégico ó táctico que un modelo de este tipo propone.



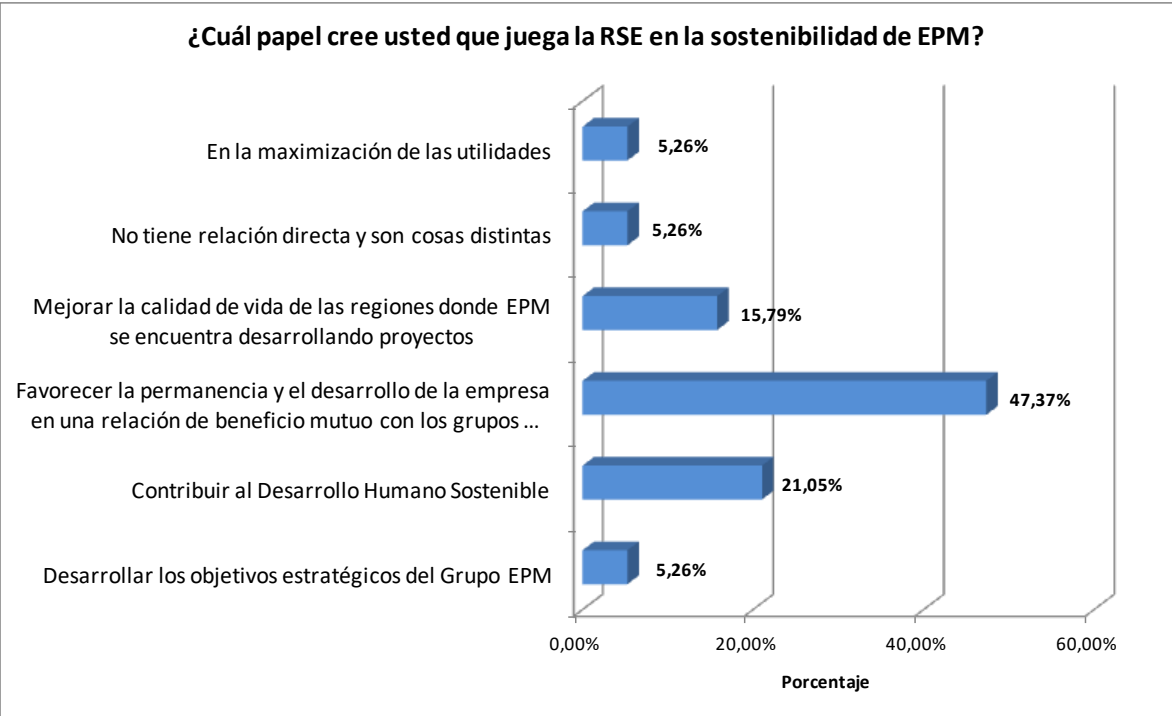
Acercas del concepto de RSE que tiene EPM, más de la mitad de los encuestados consideran que se define como los compromisos con grupos de interés conservando como eje central la sostenibilidad; respuesta que corresponde al verdadero concepto propuesto por EPM. El 21% opina que RSE es la triple generación de valor, el cual es uno de los pilares de la sostenibilidad, mas no es el concepto que EPM tiene de RSE; el 16% piensan que es alcanzar la MEGA; y el 10% creen que es aportar al IDH.

Esto refleja que falta fortalecer la apropiación conceptual de RSE, pues si bien todas las respuestas se relacionan con temas de RSE, falta claridad en la definición que propone EPM.



Más del 60% de las personas encuestadas consideran que la RSE se ve reflejada en la generación de valor social, económico y ambiental conjuntamente; la segunda respuesta con más frecuencia se evidencia en la generación de valor social, correspondiente a un 21,05% lo que determina que aun existe la confusión entre lo que verdaderamente es RSE y el concepto que existía a principios de los noventa sobre gestión social.

Al ser la RSE un tema de preocupación actual, no existe en la empresa la suficiente claridad sobre el tipo de beneficios que éste tiene, es decir, aún existen personas que confunden el concepto de sostenibilidad con rentabilidad y que asocian los beneficios obtenidos en términos estrictamente financieros, del mismo modo hay un porcentaje que confunden la contribución de la RSE con impactos del orden social únicamente. En este sentido, se hace importante hacer un trabajo de concientización sobre los beneficios económicos, sociales y ambientales como conjunto y resultados de una gestión integral sobre RSE.

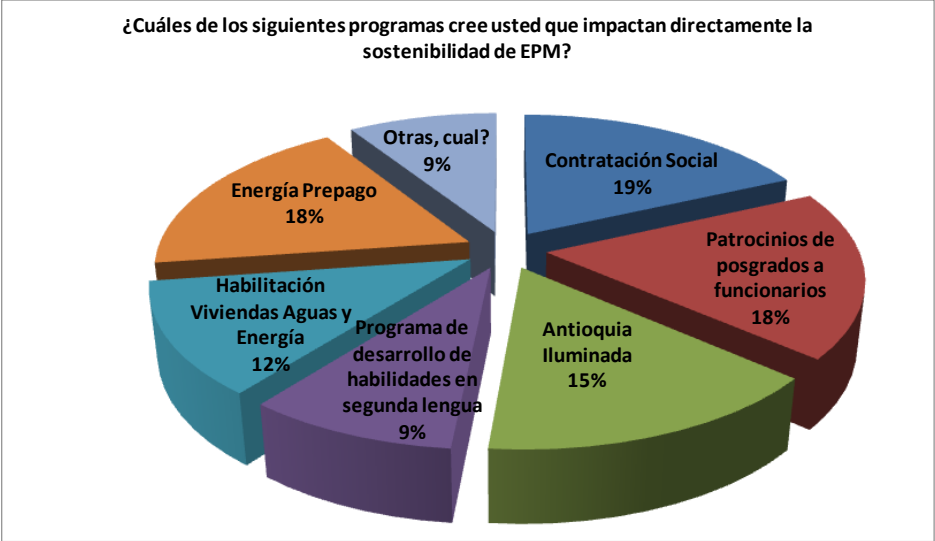


El 47,37% de las personas encuestadas consideran que el papel de la RSE en EPM frente a la sostenibilidad está relacionado con favorecer la permanencia y el desarrollo de la empresa en una relación de mutuo beneficio con los grupos de interés, el resto de las respuestas recoge percepciones asociadas al desarrollo

sostenible, la rentabilidad, y sólo un 5% tiene la percepción de que no tiene relación directa y que son cosas distintas.

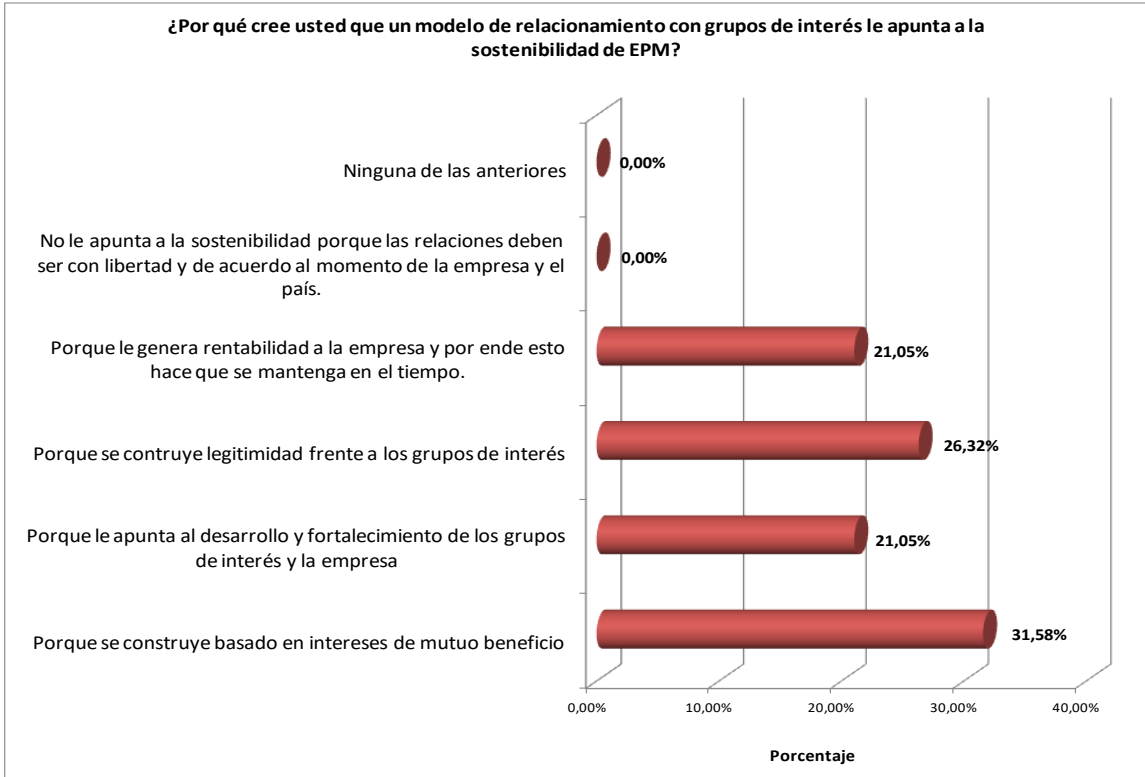
En coherencia con la pregunta anterior, donde un 5,26% consideraban que la RSE se ve reflejada en impactos netamente económicos, en éste ítem también existe una percepción que considera que la RSE traduce sus beneficios en maximización de utilidades, lo que permitiría concluir que éste grupo de personas tiene una mirada sesgada por elementos de valor económico.

De igual manera, existe un 15% que asocian la RSE con el desarrollo de las comunidades que se ven impactadas por EPM en las zonas de influencia, lo que puede asociarse a las respuestas de las personas que en el cuestionamiento anterior evidenciaban los resultados de la RSE como acciones que generaban únicamente valor social.



Hay una percepción equitativa entre los programas que impactan directamente la sostenibilidad de EPM, incluyendo el Programa Aldeas, Internet para todos y otros que no estaban considerados en la pregunta, como Agua Prepago y Tarjeta EPM.

Esto es importante porque los programas y proyectos derivados del Modelo RSE no están pensados para que unos generen mayores beneficios que otros, sino que se proponen como un programa integral que responda desde los tres pilares económico, social y ambiental y generando beneficios en doble vía.



Todas las respuestas oscilan entre el 20% y el 32% porque corresponden a ideas o argumentos de la existencia del Modelo de Relacionamiento con grupos de interés, pero se destaca la respuesta que evidencia que el mismo se construye basado en intereses de mutuo beneficio con un 31,58%, que es coherente con el objeto del Modelo de RSE en EPM.

En este sentido, cabe recomendar una mayor socialización del Modelo de Relacionamiento con grupos de interés como eje articulador del Modelo de RSE, su concepto claro y el por qué del aporte directo que tiene frente a la sostenibilidad de EPM. Así mismo, es importante destacar el reconocimiento que hacen las personas sobre la construcción de la legitimidad que surge de unas relaciones claras y transparentes con los grupos de interés, lo que incrementa en el tiempo la confianza mutua, el valor de relación y por ende la sostenibilidad.

| PREGUNTA | CATEGORÍA | IMPACTO | DESCRIPCIÓN | Nº RESP. | % RESP. | |
|---|---|---------------------------------|---|--|----------------|-------|
| 6.De los programas seleccionados por usted en la pregunta anterior, detalle uno o dos impactos que usted considera han tenido en la empresa o con los grupos de interés. | EPM | Legitimidad | Involucra a la comunidad vinculándola en proyectos de desarrollo y generando empleo. | 2 | 6,25% | |
| | | | En los programas de HV genera condiciones seguras y dignas para acceder a los SSPPDD. | 1 | 3,13% | |
| | | | Por dar acceso a los servicios de energía que por décadas no habían tenido. | 2 | 6,25% | |
| | | Cobertura y aumento de ingresos | Se llega al 94% del departamento de Antioquia con el servicio de energía, lo que representa un aumento de ingresos. | 1 | 3,13% | |
| | | | Con Energía Prepago tienen acceso las comunidades de los mas bajos recursos. | 2 | 6,25% | |
| | | Competitividad | Se cuenta con un grupo grande de servidores con niveles de formación académica avanzados que permite que la empresa sea mas competitiva en el mercado. | 4 | 12,50% | |
| | | | Con el programa de segunda lengua se obtienen servidores con capacidad de negociación en el exterior, lo que aumenta las posibilidades de crecer y ser competitivos internacionalmente. | 2 | 6,25% | |
| | | Disminución de pérdidas | Con el programa HV y Contratación Social se evita que hayn conexiones de manera ilegal y fugas por habilitaciones artesanales, lo que disminuye sustancialmente las pérdidas y mitiga el riesgo de desastres que tienen posibilidad de repeticiones por demanda frente a EPM. | 2 | 6,25% | |
| | | Grupos de interés | Desarrollo social | Al tener acceso a los SSPPDD en programas como Antioquia Iluminada y Energía Prepago se gestan proyectos de emprendimiento que generan desarrollo en las comunidades impactadas. | 2 | 6,25% |
| | | | | A través del programa Aldeas se utilizan los recursos madereros generados en las áreas de influencia de los proyectos de generación de energía, en la construcción de viviendas dignas para familias que no tienen acceso a la misma. Este programa se lleva acabo en convenio con otras empresas. | 1 | 3,13% |
| | Impacto ambiental | | En programas como Contratación Social y Aldeas se aprovechan lo recursos residuales generados por el quehacer del negocio, con el fin de disminuir el consumo de productos que tengan un impacto negativo con el medio ambiente. | 2 | 6,25% | |
| | Acceso al saber | | Con programas como Antioquia Iluminada, Energía Prepago e Internet para todos, se generan opciones y posibilidades de conectividad a las comunidades de bajos recursos, impactando directamente sus capacidades intelectuales. | 2 | 6,25% | |
| | Fortalecieminto de proveedores y contratistas | | Con el programa Contratación Social se generan oportunidades laborales para las comunidades a través de las JAC, y posibilidades de desarrollo y crecimiento para pequeños proveedores y emprendedores vinculándolos a través de Merchandising Social. | 3 | 9,38% | |
| | Esperanza de Vida | | Con HV Agua se posibilita el acceso a agua potable y saneamieto básico a personas de escasos recursos disminuyendo el riesgo de enfermedades asociadas a la falta del líquido vital. | 3 | 9,38% | |
| | Comprabilidad y acceso a los servicios públicos | | Con Energía Prepago las comunidades de mas bajos recursos tienen la oportunidad de comprar la energía de acuerdo a su disponibilidad monetaria y consumo. | 3 | 9,38% | |
| TOTAL | | | | 32 | 100,00% | |

| PREGUNTA | CATAEGORÍA | Nº ENCUES. | % ENCUES. |
|--|---|------------|----------------|
| ¿Cuáles son los cambios significativos evidenciados en la organización a partir de la definición y puesta en marcha del Modelo de RSE? | Aumento de la conciencia de los impactos que tiene el ejercicio de los negocios de EPM en relación al medio ambiente. | 5 | 26,32% |
| | Actuar conforme a unas políticas y directrices planteadas desde RSE. | 7 | 36,84% |
| | Incorporar en los diferentes procesos de la organización lineamientos orientados a la generación del valor social, ambiental y económico para EPM y los grupos de interés. | 4 | 21,05% |
| | Creación de iniciativas que le apuntan al desarrollo y fortalecimiento de los grupos de interés, como la implementación de un modelo de relacionamiento con grupos de interés, instauración de mesas de trabajo para analizar la situación de las comunidades y gestar con los diferentes estamentos que participan en su desarrollo. | 3 | 15,79% |
| TOTAL | | 19 | 100,00% |
| PREGUNTA | CATAEGORÍA | Nº ENCUES. | % ENCUES. |
| ¿Qué considera que haga falta para fortalecer la aplicación de RSE en las actuaciones laborales del Grupo EPM? | Liderazgo y compromiso de los jefes para apoyar estas iniciativas. | 5 | 26,32% |
| | Uso de medios alternativos como Canal Digital, Saetín, Tele-revista, blog para comunicar y proponer políticas, avances, logros y acciones innovadoras sobre RSE. | 3 | 15,79% |
| | Medir la recordación y fortalecer los conceptos en los distintos eventos de aprendizaje sobre RSE, mediante un “concurso de conocimientos” (sopas de letras, laberintos, concéntrese, crucigramas, entre otros) motivado por la entrega de premios y dirigido al grupo de servidores a través de la Web. | 4 | 21,05% |
| | Implementación de talleres formativos con grupos organizados por negocio para definir acciones concretas enfocadas al desarrollo sostenible, empleando las herramientas que permitan evaluar la alineación de las formulaciones con la política de RSE y sus lineamientos. | 3 | 15,79% |
| | Fortalecer la competencia de liderazgo y conocimiento sobre la RSE con los enlaces de la SDS en los diferentes negocios, que posibiliten el seguimiento, despliegue y la divulgación del Modelo RSE en el Grupo EPM. | 1 | 5,26% |
| | Vincular en los diferentes programas formativos ofrecidos por la Universidad Grupo EPM temas asociados con RSE, como Contratación Social, Interventoría, o Innovación Social, que permitan alinearse con el Modelo RSE desde las actuaciones laborales. | 3 | 15,79% |
| TOTAL | | 19 | 100,00% |

| PREGUNTA | CATEGORÍA | Nº ENCUES. | % ENCUES. |
|--|--|------------|----------------|
| Usted considera que las labores realizadas en el marco de Buen Gobierno Corporativo adelantado por el Modelo de RSE en EPM, le apunta a la Sostenibilidad de la empresa;¿ por qué? | No sabe, no responde | 10 | 52,63% |
| | Si, porque blindo a EPM de los vaivenes políticos | 4 | 21,05% |
| | Si, porque garantiza unidad de propósito y dirección en todas las empresas pertenecientes al Grupo EPM de carácter nacional o internacional. | 2 | 10,53% |
| | Si, porque disminuye la posibilidad de conflictos de interés por parte de los directivos, miembros de Junta Directiva y funcionarios que puedan ir e detrimento de la empresa. | 2 | 10,53% |
| | Si, porque las decisiones que involucren recursos públicos son debatidas en distintos estamentos. | 1 | 5,26% |
| TOTAL | | 19 | 100,00% |

Los servidores encuestados, consideran que hace falta liderazgo y apoyo por parte de los jefes para llevar a cabo las iniciativas gestadas desde el Modelo de RSE, por lo que sería bueno hacer una intervención con los directivos de EPM para diagnosticar muy bien ese asunto y generar estrategias de mitigación. De igual manera se destaca el tema formativo y las estrategias de recordación sobre el concepto de RSE que si bien, ya está divulgado no se puede dejar perder en el tiempo.

Los encuestados valoran significativamente la implementación del Modelo RSE, y notan como cambios más significativos, el poder actuar conforme a políticas y directrices planteadas desde RSE, así como poder incorporar el tema en los procesos y actuaciones laborales.

En la pregunta abierta relacionada con el Modelo de Buen Gobierno Corporativo, se destaca el desconocimiento del mismo por parte del 50% de los servidores encuestados, lo que supone una necesidad de generar estrategias de comunicación y formación sobre el mismo, aunque es muy importante tener en cuenta que de las personas que respondieron que conocen del modelo, se destacan asuntos como la disminución de posibilidad de conflictos de interés, y de riesgo político al que está expuesta la empresa, y en ese sentido, es indudable el aporte de RSE frente a la sostenibilidad de la empresa.

Como hallazgos del Informe de Sostenibilidad Grupo EPM ejercicio 2010, se obtuvo que la empresa tiene el 24,74% de la comercialización de energía en Colombia, muy cercano al tope del 25% que le impone la regulación. Así mismo genera el 19% de la energía firme del país sobre un tope permitido también del 25%. Con la expansión de la demanda y de su propia capacidad por la construcción de Hidroituango, se proyecta que producirá en 2019 el 29% de la energía del país sobre un tope permitido en ese escenario del 30%. Al cierre de 2010, la capacidad instalada en generación energía es de 2,597 MW, y un total de 1,892,372 clientes. En los primeros días de enero de 2011 entró en operación la primera unidad de Porce III, con lo cual la capacidad instalada total de la empresa se elevó a 2,787.6 MW.

En Aguas se atiende un área de 202.9 km² en los 10 municipios del Valle de Aburrá, con 944,368 clientes y una capacidad de tratamiento de 17.26 m³/segundo de agua potable.

El mercado total está compuesto por 3,358,428 servicios instalados, si se suman Energía (1,892,372) Aguas (1,889,303, incluyendo agua potable y alcantarillado) y Gas (521,762). De éstos, 75% corresponden al sector residencial de bajos ingresos, estratos 1,2 y 3; 9% a estrato medio; 7% a estratos altos 5 y 6; y 7% al sector no residencial. En el capítulo Clientes hay un desglose más detallado del colectivo de clientes.

Consecuentes con el propósito de sostenibilidad, se registra, junto con los avances en crecimiento, un muy buen desempeño en los indicadores que dan cuenta de los objetivos estratégicos directamente relacionados con el impacto de la gestión ambiental y socialmente responsable.

Asimismo, la medición de reputación indica un ascenso significativo en el ranking de las 17 empresas más importantes del país con quienes se compara. Son cuartos en hogares, terceros entre empresas, cuartos entre proveedores y líderes de opinión, quintos entre inversionistas y primeros entre empleados. El reto en este indicador está en el segmento hogares, donde se baja un puesto este año y se tiene como meta el lugar número uno.

Hay que añadir que se formuló un plan de tratamiento para el riesgo asociado al manejo de sustancias químicas y residuos peligrosos, como también que se estructuró la estrategia de cambio climático a implementar en próximas vigencias y se adelantó la modernización y actualización de los sistemas tecnológicos en el Edificio EPM, sede que concentra la mayoría de los empleados, lo cual implicará la disminución en los consumos de energía y agua.

En esta misma dimensión, los recursos financieros destinados a iniciativas voluntarias en RSE registraron crecimiento de 4% al pasar de \$391,528 millones en 2009, a \$407,131 millones en 2010, en programas que apuntan a la universalización del servicio, a incrementar la capacidad de compra y al desarrollo en general, incluidos beneficios para empleados. En este indicador, el crecimiento fundamental estuvo en clientes, sobre todo por el desempeño de Antioquia

Iluminada y Energía Prepago, y otros programas de Aguas que en años anteriores no se registraban.

Entre los logros más importantes en los temas claves con clientes, comunidad y proveedores que respaldan este indicador, se destaca: En universalización del servicio: Antioquia Iluminada electrificó 17,692 viviendas sobre una meta para el año de 17,000. En mejora de redes para mitigación del riesgo en aguas se atendieron cuatro sectores marginales de la ciudad con un impacto sobre 512 instalaciones. Por su parte Habilitación Viviendas continuó con su crecimiento y conectó 1,545 en aguas, 34,424 en energía y 52,520 en gas. En comprabilidad, el programa de Energía Prepago conectó 35,638 instalaciones sobre una meta de 44,000, debido a que los contratos de instalación solo pudieron comenzar en julio, mes a partir del cual se están cumpliendo las metas sin inconvenientes.

En relacionamiento, concluyó la primera iteración del Modelo de Relacionamiento con Grupos de Interés, en su etapa de diagnóstico y formulación. En proyectos de desarrollo con comunidades, se entregaron 12 plantas de potabilización que serán instaladas en centros educativos rurales del departamento de Antioquia, y se puso en funcionamiento en la Alta Guajira una planta desalinizadora y un micro acueducto rural, con beneficios en principio para 300 integrantes de la comunidad Wayuu, pues está diseñado para abastecer a 1800.

En Energía, el acompañamiento a proyectos de desarrollo, culturales y de infraestructura, incorporó municipios y veredas nuevas y pasó de 28 a 55, quintuplicó la inversión hasta alcanzar \$5,000 millones y benefició a 81,331 personas.

El programa de Contratación Social que tenía como meta adjudicar \$23,000 millones a Juntas de Acción Comunal, ejecutó \$24,394 millones en 163 contratos que generaron 1,167 empleos. Se debe, sin embargo, registrar como dificultades la cancelación del proyecto hidroeléctrico Porce IV, donde a pesar de los esfuerzos realizados en organización y participación comunitaria, no fue posible conjurar invasiones oportunistas que hacen hoy inviable la obra.

En el mismo informe, se da cuenta de proyectos como el programa de Energía Prepago que conectó 35,638 instalaciones, el cual no solo comenzó a extenderse masivamente a todo el departamento de Antioquia, sino que desarrolló un medidor local para abaratar costos, sustituir la importación y apoyar la innovación tecnológica y empresarial de la región, aparte de disminuir el porcentaje de desconectados y de esta manera aumentar los ingresos por consumos que antes no se registraban o que estaban conectados de manera ilegal.

No obstante, EPM registró como dificultades la cancelación del proyecto hidroeléctrico Porce IV, donde a pesar de los esfuerzos realizados en organización y participación comunitaria, no fue posible conjurar invasiones oportunistas que hicieron inviable la obra. Del mismo modo hubo

dificultades de gestión con un programa de electrificación en una zona amplia de La Guajira, aledaña al parque eólico Jepírachi.

La efectividad de las comunicaciones está conceptualizada en EPM como la relación entre la eficiencia y la eficacia en el apoyo que ésta es capaz de hacer para el logro de los objetivos estratégicos; lo cual incluye la dimensión del desarrollo personal de los empleados.

Las nuevas realidades ya consolidadas, como son el cambio climático y la comprensión amplia y estratégica de la dimensión ambiental; el diálogo con grupos de interés como camino para construir confianza; y el impacto que tienen los servicios públicos sobre el desarrollo humano, imponen desafíos en los que se está avanzando.

Sin embargo, seguirán existiendo los problemas estructurales que afectan el empleo, pues el crecimiento económico no ha sido capaz de crear suficientes puestos de trabajo. Para EPM este es un asunto crítico al cual trata de aportar desde la gestión de contratación, generando un número importante de puestos de trabajo, que se incrementaron en 2011 con el avance en las obras de los grandes proyectos. Aportar a la generación de empleo de calidad es una preocupación que se enfrenta desde el relacionamiento con proveedores y el Programa Recyproco³¹.

³¹ 2010. Modelo RSE de EPM. Programa Recyproco: Relacionamiento con Proveedores y Contratistas. Disponible en www.epm.com.co.

8. CONCLUSIONES

- a. De acuerdo a lo evidenciado en el Modelo de RSE, las encuestas aplicadas y los hallazgos obtenidos en la revisión documental del Informe de Sostenibilidad del Grupo EPM ejercicio 2010, se puede concluir que las acciones derivadas del Modelo de RSE del Grupo EPM son generadoras de legitimidad para la empresa en la medida en son construidas con los voceros de los grupos de interés, lo que acrecienta el valor de relación de EPM con los stakeholders y por ende tiene un impacto directo en la sostenibilidad en la medida en que se pueden gestar relaciones de mutuo beneficio y de intereses comunes que pueden ser duraderas en el tiempo y generadoras de valor para ambas partes.
- b. Se infiere que hay una apropiación conceptual del Modelo de RSE, lo que permite que los servidores de la empresa tengan criterios para incluirlos en sus actuaciones laborales y de esta manera impactar directamente los grupos de interés y generarle valor a la empresa. Sin embargo, se evidencia la necesidad de darle mayor claridad a algunos conceptos o componentes del Modelo que son poco conocidos como es el caso del Modelo de Relacionamiento.
- c. Tanto en el Informe de Sostenibilidad como en la encuesta se logran identificar las prácticas empresariales que generan valor agregado a EPM y a los grupos de interés, desde el punto de vista perceptivo si se habla de la encuesta, y desde el punto de vista de impactos y resultados si se habla desde el Informe de Sostenibilidad.
- d. En materia de Gobierno Corporativo se le reconoce a EPM las buenas prácticas que ha venido adelantando con el fin de disminuir el riesgo de gobierno al que se expone por el carácter de ser una empresa pública, lo que permite que la misma se blinde de vaivenes políticos y de decisiones inadecuadas por parte del gobernante de turno, lo que redundo en sostenibilidad.
- e. En Gestión del Talento Humano se identifica la voluntad de EPM por mejorar las competencias de sus servidores, el apoyo al programa de Becas, posgrados y salidas al exterior, es valorado por los empleados como una clara acción de responsabilidad social, pues la misma tiene como resultado la cualificación de los servidores y un mayor conocimiento de punta para EPM, lo que la convierte en una empresa más competitiva a nivel nacional e internacional, y en este sentido, la hace más sostenible y a la vez le ofrece la oportunidad al servidor de desarrollarse y crecer profesionalmente, clara muestra del mutuo beneficio con este grupo de interés. Así mismo, los empleados reconocen el manejo que la empresa hace a la libertad de asociación sindical, pues un 98% de los servidores disfruta de beneficios convencionales, bien sea por afiliación y extensión de alguna de las organizaciones sindicales existentes, lo que redundo en el mejoramiento de la calidad de

vida de los empleados, sentido de pertenencia y lealtad por la empresa, que indirectamente genera un aumento de productividad y compromiso por conseguir los objetivos estratégicos que propone EPM.

- f. Desde el enfoque ambiental, se reconocen algunos programas como Aldeas, mitigación del riesgo en acueducto y alcantarillado, y la protección de áreas ambientales que están anexas a los proyectos hidroeléctricos de generación de energía, que traen como beneficio la utilización de recursos maderables en construcción de viviendas para comunidades de escasos recursos y que viven en zonas de influencia de EPM, así como el uso y explotación del conocimiento de EPM para beneficio de la sociedad y la protección de la biodiversidad en sus hábitats naturales.

Adicionalmente, existe conciencia en el colectivo sobre la importancia de gestionar los impactos ambientales que genera el negocio, pues es allí donde se encuentra la materia prima de la operación de Energía, Agua y Gas. Así mismo el Informe de Sostenibilidad destaca la implementación de un programa para manejo de impactos de los residuos y materiales peligrosos que usa o genera EPM en el desarrollo de sus proyectos.

- g. En cuanto a la gestión con proveedores el Programa Recyproco se destaca por tener en cuenta las necesidades y fortalezas que tiene la cadena de abastecimiento de EPM, enfocándose por temas que en el pasado no eran materia de preocupación como factores de evaluación de oferta, topes salariales mínimos, ética en los negocios, fortalecimiento y desarrollo de proveedores y apalancándose en programas paralelos como la Contratación Social, el Merchandising Social, entre otros, donde cualquier proveedor o contratista puede entrar a competir en igualdad de condiciones, lo que se traduce en mecanismos de transparencia y rendición de cuentas claras mejorando el nivel de legitimidad y sus efectos anteriormente mencionados.
- h. De manera informal, durante el desarrollo de las encuestas los servidores mencionaban casos como el de la suspensión del Proyecto Porce IV, tema al que el Informe de Sostenibilidad hace referencia y que en este sentido la falta de gestión del Modelo de RSE con algunos grupos de interés como la Comunidad y el Estado, puede amenazar la sostenibilidad de EPM en la medida en que se ve afectada la operación de los negocios al punto de llegar a la cancelación de un proyecto hidroeléctrico por considerarse inviable a razón del pago de demandas por desplazamientos de comunidades inexistentes y que buscan aprovecharse del desarrollo de proyectos de este tipo.

9. RECOMENDACIONES

- ✓ Dado el alcance de este estudio se recomienda extenderlo a todos los grupos de interés de modo que se permita evidenciar desde todas las miradas la generación de valor efectiva para cada grupo de interés.
- ✓ Para una próxima intervención sería importante involucrar otras metodologías de investigación, tales como entrevistas dirigidas, acción participante, entre otras que permitan corroborar los impactos de las acciones del Modelo de RSE.
- ✓ Se sugiere tener un referente externo o un estudio similar que permita comparar el impacto de acciones derivadas de los modelos de RSE en la sostenibilidad de empresas con iguales características, es decir, de servicios públicos.
- ✓ Haciendo este estudio con el alcance propuesto en los párrafos anteriores, podría servir de insumo para dar cuenta de los impactos que se tiene sobre la sostenibilidad de las empresas y serviría como punto de partida para vincular acciones de este mismo tipo en los planes de desarrollo municipal, departamental y nacional, con el de aunar esfuerzos en aras de hablar en un futuro de sostenibilidad de lo público, en otras palabras, de desarrollo sostenible en las ciudades, departamentos y el país.
- ✓ Una inquebrantable autoexigencia para la mejora continua en lo ambiental, y la apertura incondicional al diálogo y a la participación de los grupos de interés, es respuesta estratégica para el mediano y el largo plazo. La aspiración empresarial es que la dinámica de RSE alcance tenga continuidad garantizada hacia el futuro, tal como ha sucedido con la tradición gerencial de la empresa.
- ✓ La apuesta debe seguir siendo el fortalecimiento del capital cívico mediante las prácticas de rendición de cuentas, transparencia y diálogo. De esta manera EPM tendrá que entender el auge de enfoques interinstitucionales de desarrollo, que involucran Estado, sector privado y comunidades, y la alta sensibilidad frente al acceso a los servicios y a la promoción de los derechos humanos, que son una realidad social, para que en un estudio posterior que involucre otros grupos de interés la percepción mejore sus niveles y la relación entre RSE y sostenibilidad pueda ser más tangible.

10. RESPONSABILIDAD ÉTICA

Este es considerado un estudio de carácter netamente académico que busca servir de apoyo a otras investigaciones que en materia de RSE y sostenibilidad se gesten al interior de la comunidad académica. De igual manera los hallazgos y conclusiones serán presentados a los participantes del estudio, así como a los jurados que la Universidad asigne como responsables de la sustentación del presente trabajo.

No busca publicarse, pues desde el principio se dejó claro por parte de EPM la confidencialidad de los resultados que este estudio genere, así como el carácter del mismo como una aproximación académica que no debe comprometer la imagen y reputación de la empresa, de tal manera, nos acogemos y respetamos la directriz recibida por parte de la empresa que nos abrió sus puertas, sin embargo pondremos a consideración del responsable del tema al interior de EPM el conocimiento de dichos resultados.

A lo largo del texto se referenciaron todos los autores, teorías y modelos consultados sobre la materia de investigación, dando cuenta de los derechos de autor y ofreciendo la posibilidad de que personas inquietas que se interesen por ahondar en el tema puedan ir directamente a la fuente consultada.

11. BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- Arellano, Federico (2011, febrero). Contratación: cartel y carrusel. Periódico El Colombiano. Disponible en:
http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/C/contratacion_cartel_y_carrusel/contratacion_cartel_y_carrusel.asp?CodSeccion=197
- Ávila Guerrero, Flor (2008). *Responsabilidad Social*. Colciencias –Grupo Construyendo Comunidad Educativa.
- Banco Mundial (2006). *¿Qué es RSE?* Disponible en:
http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf
- Boletín del observatorio de las empresas transnacionales (2005, junio). *Foco – Foro Ciudadano de Participación por la Justicia y los Derechos Humanos y Ambientales*.
- Brundtland (1987). *Informe socio-económico elaborado por distintas naciones para la ONU*.
- Cano, Gloria y Vásquez, Gloria (2009). *Comisión de Integración Energética Regional (CIER). Curso a distancia “Bases para un comportamiento empresarial responsable y sostenible”*.
- Domínguez, Javier (2011). *Definición de Filantropía*. Universidad de Navojoa. Disponible en:
http://unavojoa.net/index.php?option=com_content&task=view&id=55&Itemid=140
- Durán, Lucía (2009). *Caso Nike*. Disponible en:
<http://isggleny.blogspot.com/2009/08/caso-nike.html>
- EPM (2011, marzo). *Informe de Sostenibilidad 2010*. Gerencia General, Dirección Responsabilidad Empresarial. Disponible en:
<http://www.sostenibilidadepm.com>
- Font Playán, Isabel (2009). *La arista interna de la responsabilidad social empresarial: una aproximación*. p. 10.
- Grupo de trabajo Marco Conceptual de la Evaluación de Ecosistemas del Milenio (2003). *Ecosistemas y bienestar humano*. Capítulo 5. Londres.

- Guía en construcción de Responsabilidad Social Empresarial ISO 26000 (2010). Disponible en: www.iso.org
- Iniciativa de la Carta de la Tierra (2000). Disponible en: <http://earthcharterinaction.org/contenido/pages/Lea-la-Carta.html>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC (2009). *Responsabilidad Social Empresarial*.
- Instituto Ethos (2007). *RSE y Generación de Triple Valor*. Disponible en: <http://www.ethos.org.br>
- Inversor Global (2008). *La mayor estafa en la historia de Wall Street*. Disponible en: <http://www.igdigital.com/2008/12/la-mayor-estafa-en-la-historia-de-wall-street>
- Legrand, Fernando (2008, diciembre). Artículo Siemens: *Un leading case para la RSE*.
- Maturana, Humberto (2006). *¿MORAL O ÉTICA?*
- Naciones Unidas (2000). *ODM y Pacto Global*. Disponible en: <http://www.un.org>
- Oñate, J., Pereira, D., Suárez, F., Rodríguez, J (2002). *Evaluación Ambiental Estratégica de Políticas, Planes y Programas*. Madrid.
- Ornella (2009). *Caso Nike vs Reebok*. Disponible en: <http://ornella-eticyvalores.blogspot.com/2009/08/4to-ensayo-caso-nike-vs-reebok.html>
- Parker, Mark (2010). *Informe de Sostenibilidad 2009 Nike Inc*. Director ejecutivo.
- Pesce, Dante (2005). *Estado del arte de la Responsabilidad Social Empresarial: un desafío para el comercio internacional*. Director Ejecutivo de VINCULAR, Responsabilidad Social Empresarial. Chile.
- PNUD (1990). *Informe de Desarrollo Humano*. p. 34. Nueva York.
- Portal EPM (2009). *RSE en EPM*. Disponible en: <http://www.epm.com.co>
- Portal Sostenibilidad (2008). *La Sostenibilidad en 5 minutos*. Cátedra UNESCO de Sostenibilidad. Universidad Politécnica de Cataluña UPC. Disponible en: <http://portalsostenibilidad.upc.edu/so.php?menutop=2>.

- Revista Gobierno (2010). Carrusel de la contratación. Disponible en: <http://www.revistagobierno.com/portal/index.php/politica/conflicto-y-justicia/5983-qcarrusel-de-la-contratacionq>
- Sen, Amartya (2000). *Desarrollo y Libertad*. Editorial Planeta. Barcelona.
- Stergmann, Helbert (2011). *Estrategia Compliance. Cluster Austral Andina. RCO ANN Siemens*.
- Torres, Javier (2005). *Definición RSE*. Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial.
- Tovar, Gustavo (2011). *Las Empresas y el Medio Ambiente*. E-bussines Corporation.
- Vives, Antonio (2007). *La Responsabilidad Social de la Empresa: Evolución de Conceptos y Prácticas en América Latina y el Caribe. El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe*. Capítulo 1.
- Yin, Robert K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*.

ANEXO 1: Instrumento de recolección de datos

Encuesta para determinar la relación existente entre sostenibilidad y las acciones derivadas del modelo RSE de EPM como parte del proyecto de grado de la Especialización en Responsabilidad Social Empresarial.

Objetivo: Identificar la percepción que tienen los servidores de EPM sobre las acciones derivadas del Modelo Responsabilidad Social Empresarial y el impacto que causa en la sostenibilidad de la empresa.

Dirigido a: Directivos, profesionales y servidores pertenecientes a la curva de sostenimiento (Auxiliares, técnicos y tecnólogos) que tienen una relación directa con proyectos asociados RSE.

1. Nivel organizacional

- Directivo
- Profesional
- Auxiliares, técnicos y tecnólogos.

2. ¿Cuál diría usted que es el concepto que tiene sobre RSE el Grupo EPM?

- Aportar al Índice de Desarrollo Humano (Esperanza de vida, Acceso al saber y Bienestar material)
- La triple generación de valor (económico, social y ambiental)
- Compromisos con grupos de interés conservando como eje central la sostenibilidad
- Alcanzarla MEGA

3. ¿A través de qué tipo de gestiones usted ve reflejado el Modelo RSE en EPM?

- Ambientales
- Sociales
- Económicas
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores

4. ¿Cuál papel cree usted que juega la RSE en la sostenibilidad de EPM?

- Desarrollar los objetivos estratégicos del Grupo EPM
- Contribuir al Desarrollo Humano Sostenible
- Favorecer la permanencia y el desarrollo de la empresa en una relación de beneficio mutuo con los grupos de interés
- Mejorar la calidad de vida de las regiones donde EPM se encuentra desarrollando proyectos
- NO tiene relación directa y son cosas distintas
- En la maximización de las utilidades

5. ¿Cuáles de los siguientes programas cree usted que impactan directamente la sostenibilidad de EPM?

- Contratación Social
- Patrocinios de posgrados a funcionarios
- Antioquia Iluminada
- Programa de desarrollo de habilidades en segunda lengua
- Habilitación Viviendas Aguas y Energía
- Energía prepago
- Otra, ¿cuál?

6. De los programas seleccionados por usted en la pregunta anterior, detalle uno o dos impactos que usted considera han tenido en la empresa o con los grupos de interés.

7. ¿Cuáles son los cambios significativos evidenciados en la organización a partir de la definición y puesta en marcha del modelo de RSE?

8. ¿Qué considera que haga falta para fortalecer la aplicación de RSE en las actuaciones laborales del Grupo EPM?

9. ¿Por qué cree usted que un modelo de relacionamiento con grupos de interés le apunta a la sostenibilidad de EPM?

- Porque se construye basado en intereses de mutuo beneficio
- Porque le apunta al desarrollo y fortalecimiento de los grupos de interés y de la empresa

- Porque se construye legitimidad frente a los grupos de interés
- Porque le genera rentabilidad a la empresa y por ende esto hace que se mantenga en el tiempo
- No le apunta a la sostenibilidad por que las relaciones deben ser con libertad y de acuerdo al momento de la empresa y del país.
- Ninguna de las anteriores

10. Usted considera que las labores realizadas en el marco de Buen Gobierno Corporativo adelantado por el modelo de RSE en EPM le apunta a la sostenibilidad de la empresa y por qué.