

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



TESIS:

**CASO DE ESTUDIO: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN
CEMEX: UNA NECESIDAD PARA EL
FORTALECIMIENTO EN LA IMAGEN Y NEGOCIO.**

**PRESENTA:
IGNACIO EDUARDO PAREDES VALLEJO**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN GENERAL**

**DIRECTOR DE TESIS:
DR. MANUEL ALEJANDRO IBARRA CISNEROS**

TIJUANA, BAJA CALIFORNIA

OCTUBRE DE 2014.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
III. MARCO CONTEXTUAL.....	7
IV. METODOLOGÍA.....	17
V. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	20
VI. PROPUESTA.....	23
REFERENCIAS.....	26

I. CAPÍTULO. INTRODUCCIÓN.

En el mundo de hoy, la Globalización hace que las empresas vayan más allá de tratar de maximizar sus utilidades, para ello buscan una mayor relevancia en su ámbito, de tal manera que realizan labores que tienen un fuerte impacto no solo en el negocio en donde circundan, sino también trascender en la comunidad en la que subsisten.

Para el ámbito empresarial, Perdiguero y García (2005) sostienen que la Responsabilidad “conciernen a la totalidad de las relaciones de las empresas con los grupos participantes” (p.19), las cuales derivan en cuatro vertientes:

- A. La responsabilidad en las relaciones con los trabajadores, la organización y la calidad del trabajo,
- B. Las responsabilidades que afectan a la calidad, seguridad y utilidad social de los productos y servicios,
- C. El compromiso empresarial con la creación y mantenimiento de empleos, así como los valores éticos hacia la actividad económica y,
- D. Por último, la actitud responsable, la honestidad e integridad de la empresa hacia los grupos que participan, igual de los proveedores,

contratistas, distribuidores y otros socios activos que integran parte del equipo de trabajo.

Así mismo, Martínez Herrera (2005) concibe que la responsabilidad social de una empresa es un “compromiso que ésta tiene que contribuir con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general”. (p.33).

Es así como el grupo CEMEX, empresa de Calidad Mundial, da sus primeros pasos como una empresa con Responsabilidad Social hace poco más de 10 años. Iniciando principalmente en el área de Operaciones de las Plantas de Cemento que constituyen a la empresa, con la finalidad de integrar a la comunidad donde opera y cooperar con su comunidad en el desarrollo económico y social de la misma.

CEMEX cataloga a la *Responsabilidad Social* como una responsabilidad de la organización de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, que a través de un comportamiento ético y transparente (Informe de desarrollo sustentable, 2013):

- Contribuye al desarrollo sustentable
- Toma en consideración las expectativas de sus grupos de interés y las aterriza en políticas, procesos, gestión, competencias, etc.
- Va más allá de cumplir las leyes y normas

- Está integrada en toda la organización y se practica con todas sus relaciones
- Se basa en la [contribución activa y voluntaria al mejoramiento social](#), económico y [ambiental](#) por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su [situación competitiva, valorativa](#) y su [valor añadido](#).

A partir de entonces se establecen las bases para el desarrollo de las acciones encaminadas a incrementar más unidades de negocio que no solamente contemplen el área operativa de cemento, sino que involucre las demás áreas estratégicas como es el caso de las operaciones de Concreto y Agregados.

Hoy en día CEMEX cuenta con una serie de iniciativas que están enfocados a atender a la comunidad y en donde se hace notar fuertemente la Responsabilidad Social. Entre algunas de estas iniciativas están:

- Centros Productivos de Autoempleo.
- Viveros CEMEX CERCA DE TI
- Lazos Familiares
- Patrimonio Hoy
- Mejora Tu Calle
- ConstruGana

Por lo anterior mencionado, este documento tiene la finalidad de presentar la importancia que para CEMEX es la Responsabilidad Social y como esta puede ser tan importante e impacta en la producción de Cemento, Concreto o Agregados.

II. CAPÍTULO. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El crecimiento histórico de la empresa CEMEX está estrechamente vinculado a su responsabilidad social, es decir, a la atención y al esfuerzo comprometido que ha prestado a las comunidades, al personal y a la naturaleza misma.

Durante más de 100 años, la empresa ha colaborado en el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades aledañas, promueve constantemente el bienestar y el desarrollo de sus empleados, y ha procurado realizar las actividades industriales minimizando el impacto ambiental.

Pero este compromiso de CEMEX con el medio ambiente y la sociedad no es reciente; se remonta a sus inicios, cuando en 1906 se fundó en el norte de México Cementos Hidalgo, y en 1920 inició operaciones Cementos Portland Monterrey, piedra angular de la compañía. Las plantas de CEMEX usaban desde aquel entonces los equipos disponibles más avanzados para el control de emisiones.

Con estos cimientos, enfocados en la disciplina de cumplimiento y compromiso, CEMEX se dispone a investigar en cada comunidad las necesidades de las mismas, las posibles afectaciones que como producto de su operación pudiera

afectarle, y como parte de su filosofía empresarial, aportar apoyo al crecimiento personal de quienes las habitan.

Dentro de las primeras acciones se integró un equipo interdisciplinario de CEMEX para realizar investigaciones en relación al tipo de comunidad que circunda las operaciones, tipo de edificaciones, si existen escuelas, viviendas, fábricas, etc., con el objetivo de aproximarse a las necesidades de las personas que habitan estos espacios; además problemáticas que enfrentan, si existe algún potencial problema que en caso de no prestar la debida atención llegase a afectar la continuidad de las operaciones de las plantas.

Es así como las actividades que se realizan para llegar a ser una Empresa Socialmente Responsable se basa en el Modelo de Sustentabilidad CEMEX (CEMEX, 2011) bajo los objetivos de Gestionar la Huella Ambiental, Trabajar con los Grupos de Interés y Optimizar la Creación de Valor. Cada uno de los objetivos cumple una meta clara, el binomio empresa - comunidad, ya que para CEMEX la sustentabilidad es el elemento esencial de la estrategia de negocio y la clave para el crecimiento futuro. Siendo uno de los líderes del mercado en materiales de construcción, la responsabilidad y la oportunidad de seguir contribuyendo en la transición de una industria de la construcción es cada vez más sustentable.

Para CEMEX, la visión de un desarrollo sostenible es una guía sobre las actividades cotidianas que se derivan en políticas y prácticas que hacen coincidente la estrategia de la empresa con responsabilidad social. Los pilares que guían estas actividades son:

- Ética
- Calidad de vida en la empresa
- Vinculación con la comunidad
- Medio ambiente

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de la responsabilidad social en CEMEX es fomentar un entorno socialmente sustentable, incrementando el nivel de bienestar socioeconómico de las comunidades de las que forma parte, logrando que sus miembros se autogestionen a través de la implementación de programas viables y autosuficientes para asegurar permanencia en el tiempo, comunicando y difundiendo la responsabilidad y la cohesión social.

Objetivos específicos

1. Identificar el mecanismo de intervención social que lleva a cabo actualmente CEMEX en la sociedad.
2. Describir si la participación social empresarial realizada por CEMEX ha traído consigo beneficios a la empresa.
3. Analizar si la Responsabilidad Social Empresarial de CEMEX hace parte de su estrategia competitiva.

III. CAPÍTULO. MARCO CONTEXTUAL.

Aproximación histórica

Recopilando un poco de historia, la elección de este concepto “Responsabilidad Social Empresarial” surge como consecuencia inmediata de la creciente importancia que la empresa ha comenzado a adquirir en las sociedades contemporáneas, como una de las instituciones clave del desarrollo sustentable. Suele afirmarse que la responsabilidad social nace en respuesta a una necesidad de equidad social y que sirve a su vez como distintivo de competitividad empresarial, al otorgarle un valor agregado a aquellas empresas que de manera voluntaria la adoptan (Castro y Puerto, 2012).

No se tiene una fecha exacta del inicio como concepto de la Empresa Socialmente Responsable, sin embargo existen antecedentes de que en los setentas numerosas necesidades sociales entraron en crisis debida principalmente insuficiencia de recursos por parte del Estado, propagación de Sindicatos, proliferación de la corrupción, descontrol político y presupuestal, etc.; esto hizo que las empresas iniciaron a cambiar sus estrategias para atender en parte demandas de su personal involucrando las tres partes: Gobierno-Sociedad-Empresa. En este sentido, Archie B. Carroll (1979, citado en Perdiguero y García, 2005), categorizó la responsabilidad empresarial en cuatro tipo de obligaciones: “económicas, legales, éticas y discrecionales o

voluntarias”, mismas que deben estar orientadas o ser inherentes al funcionamiento de las actividades y finalidades de la organización.

Así es como fueron formándose grupos de ética en las empresas, una fuerza que a mediados de los ochentas en los Estados Unidos tomaron mayor auge, demandando mayores recursos para su accionar. A finales de esta década, en Europa, principalmente en Inglaterra se presentan muestras de la aparición de estos grupos orientados hacia temas religiosos y de Iglesia y que al igual que en los Estados Unidos jugaron un rol preponderante para impulsar la ética en las empresas.

Ámbito Internacional

En el ámbito internacional, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), tiene como punto de partida obligaciones, compromisos legales y éticos, tanto de carácter nacional como internacional, resultado de las actividades que la misma organización genera y que tienen impacto en el sector social, laboral, ambiental y hasta de cuestiones de derechos humanos. Aspectos que deben ser valorados para emplear estrategias de negocio que trasciendan en el bienestar social y la calidad de vida de la sociedad (Gómez Mompeán, M. y Lorca Soto, A., 2005).

En la misma línea de ideas, Alea García (2007), manifiesta que la RSE debe ser manejada como una estrategia corporativa, donde no es solo actuar como centros económicos que generan bienes y servicios, sino también dinamizar a la empresa como agente de cambio, socializador, tal que pueda

contribuir a desarrollar una cultura organizacional, de conducta morales, éticos, que apoyen al desarrollo de iniciativas empresariales de responsabilidad social congruentes con el modelo de sustentabilidad, tales como: participación activa, trabajo colaborativo y en equipo, iniciativa democrática, compromiso, responsabilidad, justicia, honestidad, entre otros. Crear una cultura dentro de una empresa, permite orientar o guiar sus acciones hacia objetivos que distinguen una realidad manifiesta, y por lo tanto patrones de comportamiento ante situaciones particulares (Brandolini, A. y Gonzales, F., 2008).

Buscando un nuevo paradigma empresarial, la empresa tiene la responsabilidad de buscar alternativas de acción a los problemas sociales básicos que estén dentro de su competencia, que permita transferir los problemas sociales en oportunidades para la empresa. Una visión de “compromiso de los empresarios con los valores éticos que dan un sentido humano al empeño por el desarrollo sostenible” (Martínez Herrera, 2005, p. 34).

Ahora bien, la intervención estratégica de las empresas en el ámbito de lo social, Garriga y Melé (2004), plasman cuatro diferentes teorías o enfoques de acción que normalmente realizan las organizaciones y que están relacionadas a los beneficios, la actuación política, demandas sociales y valores éticos. Estas teorías son:

- **La Instrumental.** Utiliza estrategias como medio para disponer de riqueza y a través de esto crear actividades de intervención social, siempre buscando el beneficio económico propio.

- **La Política.** Busca posicionar en el poder de la organización en la sociedad y obtener un papel fundamental en la política, es decir ejecutar el poder de forma responsable, asumiendo también el compromiso real de los miembros de comunidades locales.
- **La Integradora.** Parte de un interés particular, más bien dirigido a grupos focalizados. Se realiza un diagnóstico evaluador del sector, se analiza cada dimensión que lo integra y se genera una respuesta para con la sociedad.
- **La Ética.** Se basa en aspectos de moral, lo que debe y no debe hacer una empresa que desea participar en la construcción de una sociedad.

Hablando de responsabilidad social, Justice, D.W. (2003, citado en Conferencia Internacional del Trabajo, 2007) manifiesta que las empresas aunque están sujetas a un marco ético y normativo - resultado de normas internacionales, leyes y prácticas nacionales – están obligadas a integrar actividades de corte ético, social y medioambiental.

Ámbito Nacional

En México uno de los primeros antecedentes que se tienen de Empresa Socialmente Responsable es Wal-Mart México, filial de Wal Mart Stores en los Estados Unidos. Esta empresa llega a México a principios de los 90's como parte de una minoría participativa dentro de cadena de autoservicio Aurrera. Poco a poco empieza a implementar sus programas de Responsabilidad Social

aplicados en México, y es el año 2004 cuando es reconocida como Empresa Socialmente Responsable (Martínez Garcés, 2007).

El Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), presenta dos aportaciones recopiladas por instituciones al concepto de Empresa Socialmente Responsable, están son (Cajiga Calderón, s.f.):

- A. La declaratoria de principios de la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE), sostiene que: “Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad.” (p.2).
- Forum Empresa (Cemefi), define la “Responsabilidad Social Empresarial es una nueva forma de hacer negocios en la que la empresa gestiona sus operaciones de forma sustentable en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos públicos con los que se relaciona (los accionistas, los empleados, la comunidad, los proveedores, los clientes, etc.) y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras” (p.4).

De igual forma, esta institución establece cuatro líneas estratégicas que guían toda actividad de una empresa, que pueden variar de acuerdo al sector, cultura y condiciones propias del contexto: a) Ética y gobernabilidad empresarial, b) Calidad de vida en la empresa (dimensión social del trabajo), c) Vinculación y

compromiso con la comunidad y su desarrollo, por último, d) Cuidado y preservación del medioambiente. Alineadas a principios que aseguran su implementación exitosa, por mencionar algunas: respeto a la dignidad de la persona, empleo digno, ética en los negocios, vinculación con la comunidad, honestidad y legalidad, justicia y equidad, empresarialidad, desarrollo social, ente otros (*Ibid*).

Algunas propuestas de concreción sobre RSE en su libro *México: dejando atrás la filantropía*, Gerardo Lozano y Lizeth Leal (citados en Cajiga Calderón, s.f) señalan “como son el que las empresas pequeñas y medianas integren programas de Responsabilidad Social Empresarial; y el de buscar acercarse más al enfoque estratégico en la adopción de la RSE para integrar las preocupaciones de la sociedad y la comunidad a la administración diaria y a la planificación estratégica de las empresas.” (p.10).

Ámbito institucional

En Cementos Mexicanos (CEMEX) se tiene más de 10 años trabajando con el concepto de Responsabilidad Social, lo que implica lograr la participación de la empresa en la comunidad con el fin de impulsar el desarrollo de México, a través de la generación de soluciones innovadoras para la construcción que mejoren la calidad de vida de las familias mexicanas (CEMEX Informe de Desarrollo Sustentable, 2002).

Para CEMEX, la responsabilidad social es una forma de ser y hacer empresa. En sus programas sociales buscan contribuir a la generación de comunidades

autosustentables y productivas mediante la capacitación de sus habitantes. En los últimos nueve años, CEMEX ha sumado esfuerzos para beneficiar a más de 3.9 millones de mexicanos (acciones persona) a través de estos programas de desarrollo sustentable, impulsando así el desarrollo personal y profesional de la gente de las más de 420 comunidades cercanas a nuestras instalaciones. Nuestras acciones se detallan y reportan anualmente, desde hace siete años, en el Informe de Desarrollo Sustentable (CEMEX Informe de Desarrollo Sustentable, 2005).

Derivado de lo anterior, en cada una de las entidades donde se cuenta con alguna operación CEMEX, la empresa tiene el compromiso de participar e involucrarse con la comunidad existente, a través de iniciativas propias empresariales donde se incluya la participación de nuestros colaboradores y grupos de interés.

Con esto en mente, se han integrado a la estrategia de negocio, prácticas en nuestras operaciones diarias y en los procesos de toma de decisiones a través del Modelo de Sustentabilidad, es decir las premisas institucionales en las cuales se basa la empresa para gestionar la huella ambiental, trabajar con los grupos de interés y optimizar la creación de valor. Esto asegura concentrar esfuerzos y recursos en los temas de mayor relevancia para el negocio y mayor atención hacia grupos de interés, a los cuales son elegidos de acuerdo a la pertinencia de sus actividades con respecto a las operaciones de la empresa; en la medida en que estos impactan y la manera en que las relaciones que se establecen con ellos permiten crear puentes de colaboración a largo plazo.

En el ámbito internacional CEMEX siempre ha mantenido en cada una de sus operaciones una participación específica en la Responsabilidad Social, basándose en lo referente a la vinculación con el Medio Ambiente y con la Comunidad, lo que le ha valido recibir reconocimientos de organismos tales como American Bird Conservancy, Conservation International, Union Mundial para la Naturaleza(UICN) y la Wild Life Society (CEMEX, 2009).

PRIORIDADES CLAVE PARA LA SUSTENTABILIDAD (CEMEX, 2011)

Optimizar nuestra creación de valor:

- **Ser líderes en la construcción sustentable.** Implica buscar siempre la innovación en los sistemas de construcción sustentable que brinden un valor agregado a los clientes en su entorno.
- **Viviendas de Interés Social e Infraestructura.** Ofrecer Soluciones Integrales a la industria de la construcción creando un beneficio en costo para el cliente propio y en consecuencia al cliente-usuario final.

Administrar nuestra huella:

- **Mejorar nuestra estrategia de carbono.** En todas sus Unidades de Negocio, CEMEX siempre busca minimizar los efectos de la Huella de Carbono, es decir, emisiones anuales de efecto invernadero resultantes de las operaciones.

- **Excelencia en la Gestión Ambiental y Biodiversidad.** CEMEX busca mantener el equilibrio entre la los Ecosistemas y Biodiversidad, de tal manera que los impactos ambientales sea lo menor posible y al contrario, maximice los hábitats.

Trabajar con grupos de interés:

- **Prioridad a la Salud y a la Seguridad.** Desde la Alta Dirección es prioridad el tema de la Seguridad y Salud del personal, por ello en CEMEX se tienen planes anuales de capacitaciones, certificaciones y auditorías que ayuden a reducir a cero cualquier incidente en Seguridad y maximice la Salud.
- **Fortalecer a las comunidades locales.** Existen programas sociales donde CEMEX tiene operaciones destinadas a las comunidades colindantes con el fin de establecer una relación armónica entre Comunidad-Empresa dando así una imagen de Responsabilidad Social.
- **Relación con Grupo de Interés Clave.** Los Grupos de Interés clave representan una estrategia de relacionamiento que en CEMEX siempre se busca tener, con fin de fomentar Institucionalidad y fomentar el posicionamiento como empresa.

EJES DE ACCIÓN PARA LA SUSTENTABILIDAD (CEMEX, 2011)

- **Educación y Capacitación para el Autoempleo.** Existen programas dirigidos a los habitantes de comunidades extremas en donde se les

capacita para que a través de equipo y materiales para la construcción, proporcionados por CEMEX, sean ellos mismos quienes fabriquen y construyan su vivienda, previo taller de capacitación.

- **Medio Ambiente.** Búsqueda del equilibrio ambiental sin modificar ecosistemas y en armonía con la naturaleza.
- **Infraestructura Comunitaria.** Programas dedicados a apoyar comunidades de escasa infraestructura en donde CEMEX apoya con los diseños, mano de obra y materiales, en coordinación con entidades de Gobierno.

La empresa frecuentemente enfoca su prioridad hacia los grupos de interés con los que se tiene una mayor actividad y por ende incide en las operaciones de CEMEX en cualquier comunidad donde se opere. Uno de los principales retos que se han identificado como cimiento para el desarrollo integral de las comunidades, es la creación e implementación de iniciativas que no solamente satisfagan las necesidades básicas que estas presentan hoy, sino que generen el empoderamiento sobre su propio crecimiento a futuro, al establecer una relación de corresponsabilidad en los proyectos de los que ahora son partícipes y de los cuales son beneficiarios.

Lo anterior, conlleva a realizar diagnósticos participativos en cada comunidad y grupos con los que se trabaja, con la finalidad de hacerlos parte del proceso operativo mediante el desarrollo y puesta en práctica de sus habilidades, promoviendo la autosuficiencia y el trabajo en equipo. Asimismo, involucrar a

los gobiernos y organizaciones de la sociedad civil, para que estas no sean acciones aisladas sino coordinadas en función de crear un verdadero impacto a largo plazo.

IV. CAPÍTULO. METODOLOGÍA.

Para el desarrollo de este trabajo, el procedimiento consistió en aplicar una de las acciones de Responsabilidad Social, que para este caso, es lo relacionado a la Vinculación con la Comunidad, esto para decidir con quién se va a implementar esta acción. Para ello, se realiza de manera anticipada reuniones entre diversas áreas:

- Gerencia de Plaza de la Unidad de Negocio
- Director de Operaciones
- Jefe de Responsabilidad con la Comunidad
- Responsable Operativo de la Unidad de Negocio

Basadas en estas reuniones, se establece si en la periferia de la Unidad de Negocio se encuentran problemas con vecinos, autoridades, escuelas, etc., con el fin de detectar si existen situaciones complejas o no adecuadas que puedan afectar más adelante las operaciones de la Unidad de Negocio e imagen que se tenga.

Para el caso en particular de este objeto de estudio, las partes involucradas en este proceso fueron la Planta de Concretos Palaco I y Centro de Distribución Mexicali, ubicados en la Delegación González Ortega de la ciudad de Mexicali, B.C.

Para definir en qué parte se realizaría la acción, se definió de manera interna a través de reuniones con personal interno (Operadores, Dosificadores, Ayudantes, Vendedores, Jefes de Planta, etc.) indagar si conocían de quejas relacionadas con la operación de la empresa, resultando todo negativo. Una vez conocido esto, se decidió por apoyar una institución educativa, la más cercana que estuviese de la Unidad de Negocio, ubicando así a una escuela de preescolar, la cual es colindante directa con la empresa.

Plan de intervención social a la comunidad

Dentro de las acciones que se realizaron fue la dotación de árboles para reforestar las áreas verdes en decadencia; estos árboles fueron donados por CEMEX a través del Programa Viveros y Microviveros CEMEX. Los trabajos de colocación fueron realizados por personas de CEMEX de la Unidad de Negocio que allí se encuentra, por los compañeros de Responsabilidad a la Comunidad, y personal de la escuela.

Asimismo se apoyó en la rehabilitación de bardas de la escuelas realizando la colocación de pintura y delimitando áreas peatonales; se proporcionaron cilindros de concreto para pruebas de esfuerzo ya usados, los cuales colocamos

en áreas de estacionamiento para delimitar cada automóvil de los maestros, mostrando así un cambio radical que incrementa la autoestima de los maestros, alumnos y demás personal. Todas las acciones realizadas salvo la pintura para pintar las bardas, fueron a través de recursos en especie, como el caso de los árboles, cilindros de concreto y la mano de obra usada en el proceso.

Por parte de CEMEX, estas tareas sociales dejan una satisfacción de apoyo hacia la comunidad, es decir que no solo se dedica a generar industria, sino que también tiene un sentido social proporcionar una imagen diferente de la empresa, a través de la Responsabilidad Social. Los esfuerzos realizados para con la comunidad, es hacer lo mayor posible en beneficios con la mínima inversión y que la acción sea de impacto fuerte a la misma. Existen otros tipos de acciones que sí implican una mayor inversión pero que combinada con el uso de materiales y equipo CEMEX provoca un ciclo de inversión atractivo para las partes involucradas.

V. CAPÍTULO. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Una vez terminado los trabajos en la escuela de preescolar, se citan nuevamente a reuniones con los líderes involucrados (Director de Zona, Gerente de Planta, Jefes locales y Responsabilidad a la Comunidad) para analizar los resultados de las acciones realizadas.

En primer momento, se destaca el grado de involucramiento del personal operativo y administrativo en la ejecución de las actividades en la escuela; se denota el grado de admiración por parte del personal escolar (Directivos y alumnos) sobre la empresa en lo referente al apoyo recibido.

Como parte de las políticas de difusión de CEMEX, se decide hacer público a la prensa y entidades de gobierno las actividades realizadas en la entidad, por lo que se exalta la labor de responsabilidad social de la empresa.

La Delegación Municipal que atiende la zona hizo un agradecimiento por la labor realizada en pro de la comunidad, exaltando la responsabilidad social comunitaria. Esto trajo como resultado que la comunicación empresa-municipio creciera de manera considerable, por ende la invitación a CEMEX para que

participara en proyectos de infraestructura y pavimentación en la ciudad, así como asesor para el desarrollo de proyectos ejecutivos en todo el Municipio.

De lo anterior, representantes municipales agradecieron la invitación a adherirse y presentar como un solo ente el apoyo a las comunidades, consolidando las relaciones empresa-gobierno, y así ampliar el margen de operación, beneficio social y empresarial para ambos.

Bajo este escenario, la comunicación para los temas operativos y comunitarios se ha facilitado. Existe un compromiso de no disminuir el trabajo en equipo entre CEMEX-GOBIERNO-COMUNIDAD, fijando para ello calendarios semestrales y anuales para eventos comunitarios, aceptar solicitudes de apoyo a escuelas, colonias y municipio, etc.

Todo esto, refleja al referirnos sobre que CEMEX no solamente se le distinga como una empresa de calidad mundial en los negocios de Cemento, Concreto y Agregados, sino también como una entidad que apoya a las comunidades, gobierno, clientes y proveedores, con el interés de que sea considerada como una Empresa con Responsabilidad Social.

ANALISIS FODA DE LOS ANÁLISIS

Fortalezas.-

- Posicionamiento con Grupos de Interés
- Imagen de Empresa Socialmente Responsable

- Incentivar sentido de pertenencia sobre empresa de los empleados
- Reutilización de material producto de desperdicio para beneficio comunitario.

Oportunidades.-

- Existe mucho potencial de apoyo en Municipio, no solo instalaciones adyacente a Plantas y/o Depósitos.
- Gestión de mayores fondos para apoyos en áreas periféricas de las ciudades.
- Aprovechar los diversos segmentos de la empresa para apoyos comunitarios.

Debilidades.-

- Recursos finitos para la ejecución de programas de Responsabilidad Comunitaria.
- Burocracia corporativa a cumplimentar.
- Clasificación de Prioridades que implican poder retrasar programas de importancia en comunidades pequeñas.

Amenazas.-

- Ser foco de atención para grupos de choque (sindicatos, líderes, confederaciones) con el fin de amenazar la continuidad operativa.

VI. CAPÍTULO. PROPUESTA.

Aun cuando ya está aplicada una acción específica de Responsabilidad Social por parte de CEMEX en la ciudad de Mexicali, misma que fue dedicada a una escuela de preescolar vecina a las instalaciones de la planta y el centro de distribución, se proponen las siguientes dos actividades, a realizar:

- **Vinculación con la Comunidad** a través de la instalación de **VIVEROS CEMEX CERCA DE TI.**
- **Infraestructura Comunitaria** a través de la iniciativa **ConstruGana.**

VIVEROS CEMEX CERCA DE TI.

Se plantea en área de aproximadamente 500 m² construir un invernadero dentro de las instalaciones de CEMEX, que impliquen tener vegetación (plantas, árboles, flores) de acuerdo al clima que prolifera en la región. Para ello, se tiene contemplado seleccionar empleados vía voluntarios para que se hagan cargo del mantenimiento, producción y conserva de las especies. Con el fin de causar un impacto relevante a la comunidad y empresa, se pretende seleccionar un

fraccionamiento de vivienda de interés social, ya desarrollado y otro en etapa de construcción.

Una vez identificado el área y que el vivero está ya en vía de producción, el equipo de ventas indicará cual cliente podría ser el indicado, esto con el propósito de realizar la siembra en el proyecto de vivienda del cliente. Para esto se coordinará con Responsabilidad Social, Director de Zona y Gerente de Planta comunicar el informe al cliente que fue seleccionado y los trabajos a realizar en su vivienda. Para estos casos, se solicita que tanto empleados de CEMEX como de la Constructora participen en la plantación. Este trabajo pretende formalizar un sentido de pertenencia entre el cliente, la empresa y los habitantes de la comunidad donde se llevó a cabo la plantación.

Continuando con las políticas de difusión de CEMEX, durante la ejecución del evento se invitará a la prensa para la explicación del programa de Empresa Socialmente Responsable, así como a las autoridades municipales con el fin de trastocar al los Grupos de Interés.

ConstruGana.

El programa ConstruGana consiste en la puesta en marcha de un monedero electrónico que estará acumulando dinero en cada compra que se realice en las tiendas de la red Construrama y/o Promexmas, las cuales reciben beneficios exclusivos para la venta de productos CEMEX.

El monedero (tarjeta de plástico) será entregada en las tiendas antes mencionadas, a todos aquellos constructores, maestros de obra, ingenieros, arquitectos y clientes dedicados sobre todo a la autoconstrucción.

En cada compra que se realice en estas tiendas, un porcentaje de la venta se irá acumulando en la tarjeta, de tal manera que mientras más compras se registren, más dinero podrá almacenar el cliente para usarlo en otras compras que requiera, no solamente de materiales.

Con esta iniciativa se impulsa la pertenencia de la marca CEMEX, se apoya a los pequeños constructores y lo más importante, la labor que se está realizando en el segmento franja (autoconstrucción), donde se encuentra mucho mercado hormiga, derivando en flujo continuo de efectivo.

Referencias.

Alea García, A. (2007). Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible. En *Futuros: Revista Trimestral latinoamericana y caribeña de desarrollo sustentable*, 5 (17). Recuperado en: http://www.revistafuturos.info/raw_text/raw_futuro17/resp_social_empr.pdf

Brandolini, A. y González, F. M. (2008). Comunicación Interna.

Recomendaciones y errores frecuentes. La Crujía. Buenos Aires

Cajiga Calderón, J.F. (s.f.). El concepto de responsabilidad social empresarial.

Centro Mexicano para la Filantropía.

Castro, A.A., Puerto, D.P.B., (2012). Crecimiento empresarial basado en la responsabilidad social. *Pensamiento y Gestión*, (32), 1-27.

Cementos Mexicanos, CEMEX (2002). Informe de Desarrollo Sustentable.

Manuscrito no publicado.

CEMEX (2005). Informe de Desarrollo Sustentable. Manuscrito no publicado.

CEMEX (2009). Informe de Desarrollo Sustentable. Manuscrito no publicado.

CEMEX (2011). Informe de Desarrollo Sustentable. Manuscrito no publicado.

CEMEX (2013). Informe de Desarrollo Sustentable. Manuscrito no publicado.

Conferencia Internacional del Trabajo 96^a Reunión (2007). La Promoción de Empresas Sostenibles.

Córdoba Largo, A. (2007). El corazón de las empresas. Responsabilidad Social Corporativa y Conciliación de la vida profesional y personal. ESIC Editorial

Garriga, E., Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility theories: Mapping the territory, *Journal of Business Ethics*, pág 51-71.

Gómez Mompean, M. y Lorca Soto, A. (2005). El Desarrollo de la PRL a Través de la Implantación de la Norma SGE21:2005 como Sistema de Gestión Ética y Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado de:

<http://www.acosomoral.org/pdf/sevilla06/0367.pdf>

Martínez Garcés, D.C. (2007). Proyecto de investigación: la responsabilidad social empresarial, el papel de los gobiernos, los organismos multilaterales y las ONG's. Universidad Anáhuac. Manuscrito no publicado.

Martínez Herrera, H. (2005). El marco ético de la Responsabilidad Social Empresarial. Universidad Javeriana. Editorial Pontificia.

Navarro García, F. (2008). Responsabilidad Social Corporativa. Teoría y Práctica. ESIC Editorial

Perdiguero, T. G. y García Reche, A. (2005). La Responsabilidad Social de las Empresas y los nuevos desafíos de la Gestión Empresarial. Barcelona: PUV.

Raich, M. y Dolan, S. L. (2009). Más Allá. Empresa y Sociedad en un mundo en transformación. Profit Editorial

Raich, M. y Dolan, L.S. (2009). *Más Allá. Empresa y sociedad en un mundo en transformación*. Barcelona: Profit.

Directorio Electrónico

<http://www.cemexmexico.com/index.aspx>

<http://www.cemexmexico.com/DesarrolloSustentable.aspx>

<http://www.cemexmexico.com/DesarrolloSustentables/InformesDesarrolloSustentable.aspx>

<http://www.cemexmexico.com/DesarrolloSustentables/InformesDesarrolloSustentable.aspx>

<http://www.cemexmexico.com/DesarrolloSustentables/PatrimonioHoy.aspx>

<http://www.cemexmexico.com/DesarrolloSustentables/CombustiblesAlternos.aspx>

[X](#)

<http://www.cemexmexico.com/DesarrolloSustentables/ConservacionBiodiversidad.aspx>

<http://www.cemexmexico.com/DesarrolloSustentables/SaludYSeguridadIndustrial.aspx>

<http://www.cemexmexico.com/DesarrolloSustentables/CercaDeTi.aspx>

<http://www.cemexmexico.com/DesarrolloSustentables/Universidades.aspx>

<http://www.cemexmexico.com/DesarrolloSustentables/ProcesoProductivo.aspx>