

UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO.
FACULTAD DE ECONOMÍA DR. SANTIAGO I BARBERENA



TESIS:

**“PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
EMPRESARIAL PARA LAS CADENAS DE SUPERMERCADOS DE EL
SALVADOR”**

PRESENTADO POR:

ALEXANDRA MARIA ARRIAZA FRANCO. No. CARNÉ 200000783

FATIMA GABRIELA MEDRANO MIRANDA No. CARNÉ 200000987

JENNIFER MARÍA SOLIS AGUILAR. No. CARNÉ 200000247

ASESOR:

LIC. PATRICIA LINARES DE HERNANDEZ

ANTIGUO CUSCATLAN, 10 DE MARZO DE 2006

INDICE

<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>PÁGINA.</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i>	
<u>CAPITULO I: ANTECEDENTES Y SITUACION ACTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</u>	1
1.1 Antecedentes de la Responsabilidad Social Empresarial a nivel mundial.	1
1.2 Antecedentes de la Responsabilidad Social Empresarial en El Salvador.	6
1.3 Antecedentes de las Cadenas de Supermercados Salvadoreñas.	9
1.4 Responsabilidad Social Empresarial y las Cadenas de Supermercados	14
1.5 Situación actual de la RSE y las Cadenas de Supermercados Salvadoreñas.	20
<u>CAPITULO II: MARCO TEORICO</u>	22
2.1 Definición de Responsabilidad Social Empresarial.	22
2.2 Definición de Cultura Organizacional.	26
2.3 Definición de Programa.	29
2.4 Definición de Cadenas de Supermercados.	30
2.5 Alcances de la Responsabilidad Social Empresarial.	31
2.6 Limitaciones de la Responsabilidad Social Empresarial	34
2.7 Áreas de la Responsabilidad Social Empresarial.	35
2.7.1 Áreas de Carácter Interno de la RSE.	36
2.7.1.1 Principios, valores éticos y gobernabilidad	37
2.7.1.2 Lugar de trabajo y derechos Humanos	37

2.7.2 Áreas de Carácter Externo de la RSE.	37
2.7.2.1 Medio Ambiente.	38
2.7.2.2 Comunidad.	38
2.7.2.3 Política Pública.	38
2.7.3 ¿Por qué el área de Mercadeo es de carácter interno y externo?	39
2.8 Enfoques de la Responsabilidad Social Empresarial	39
2.8.1 Enfoque libertario.	42
2.8.2 Enfoque del Interés Propio (Self-interest.)	42
2.8.3 Enfoque de la moral personal.	42
2.8.4 Enfoque de los Accionistas (stakeholders)	43
2.9 Ventajas de la Responsabilidad Social Empresarial.	47
2.9.1 Influencia y reputación frente al público	48
2.9.2 Desarrollo de un buen negocio	50
2.9.3 Incremento en la productividad y la calidad del negocio	50
2.10 Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial.	51
2.10.1 Desarrollo lealtad de clientes	52
2.10.2 Reducción de Costos Operativos	52
2.10.3 Acceso a mercados internacionales	54
2.10.4 Acceso a financiamiento blando	54
<u>CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE CAMPO PARA DETERMINAR LA RELACIÓN</u>	
<u>VIGENTE ENTRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LAS</u>	
<u>CADENAS DE SUPERMERCADOS SALVADOREÑAS</u>	
3.1 Objetivos.	57
3.1.1 Objetivo del Trabajo.	57
3.1.1.1 Objetivo general	57
3.1.1.2 Objetivos Específicos.	57

3.2	Objetivos de la Investigación	58
3.2.1	Objetivo general	58
3.2.2	Objetivos específicos	58
3.3	Hipótesis	59
3.3.1	Hipótesis General	59
3.3.2	Hipótesis Específicas.	59
3.4	Metodología de la Investigación	60
3.4.1	Determinación del Universo.	60
3.4.2	Tipo de Investigación	61
3.4.3	Instrumentos de la Investigación.	62
	<u>CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	76
4.1	Conclusiones	76
4.1.1	Conclusión 1	77
4.1.2	Conclusión 2	77
4.1.3	Conclusión 3	78
4.2	Recomendaciones	79
4.2.1	Prácticas de RSE de mayor importancia para las Cadenas de Supermercados	79
4.2.2	Tiempo de ejecución de las prácticas de RSE.	79
4.2.3	Cultura Organizacional de los Supermercados	80
	<u>CAPITULO V: DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LAS CADENAS DE SUPERMERCADOS</u>	

<u>SALVADOREÑAS</u>	81
5.1 Introducción	81
5.2 Objetivos del Programa.	82
5.3 Alcances y Limitaciones del Programa.	82
5.3.1 Alcances	82
5.3.2 Limitaciones	83
5.4 Elementos Fundamentales del Programa	84
5.4.1 Comprender el nuevo ambiente	84
5.4.2 Conocer los componentes.	85
5.4.3 Implementación de las funciones.	85
5.5 Pasos para alcanzar la Responsabilidad Social en Cadenas de Supermercados.	86
5.5.1 Identificar capacidades y fortalezas	86
5.5.2 Establecer punto de partida.	87
5.5.2.1 Sensibilización	87
5.5.2.2 Inventario de prácticas de RSE.	88
5.5.3 Concretización de las bases del programa.	90
5.5.4 Identificar las principales áreas de trabajo.	90
5.5.5 Establecer el perfil para cada área de trabajo primaria.	91
5.5.6 Establecimiento de metas para cada área de trabajo primaria.	91
5.5.7 Desarrollo del plan.	92
<u>BIBLOGRAFIA</u>	109
<u>ANEXOS</u>	

INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social empresarial es en la actualidad un tema de mucha importancia, y mas que un concepto es una cuestión de ámbito o perspectiva del papel que deben jugar las empresas en el quehacer nacional.

En una concepción moderna, practica progresista, la responsabilidad de un agente productivo tan estratégico como son las empresas, debe estar en concordancia con la índole, características y circunstancias de la sociedad, de quien se recibe y a quien aporta beneficios.

En países del tercer mundo como el nuestro, en donde la responsabilidad social choca con un afán de máxima utilidad y una mentalidad cerrada de aporte al desarrollo sostenible, es urgente y necesario hacer énfasis en que la falta de conciencia social es una actitud que se convierte en el mediano plazo en una debilidad hacia el interior del país y una amenaza en un mundo globalizado, en donde el apego a las reglas y disposiciones del sistema se vuelven garantías de acceso al comercio internacional.

La puesta en práctica de la RSE no podrá ser evadida por las empresas que se deseen estar actualizadas y en posibilidad de un mejor posicionamiento en le mercado global. De lo anterior, se puede decir que nacen las intenciones y los objetivos de la presente investigación, la cual busca la creación de un programa

en forma de propuesta, que sirva como guía básica para la introducción y aplicación de la responsabilidad social, que al mismo tiempo pueda ser utilizado como una estrategia empresarial eficiente y eficaz que presente las opciones para alcanzar mayores niveles de implementación, mayor costo beneficio y la mayor cobertura en esta área.

La propuesta del programa que se presenta en esta investigación, va dirigida hacia las cadenas de supermercados salvadoreñas, empresas nacionales de gran impacto en la económica del país y con potencialidad de generar el mismo efecto en el ámbito social.

Además, son un pilar importante para el comercio nacional, ya que el capital y recursos con los que cuentan, generan una fuente considerable de ingresos necesarios para el sostenimiento y beneficio de todas las partes que conforman el entorno,.

En este documento, se analiza de manera exhaustiva ambos elementos tanto la responsabilidad social y sus implicaciones, así como también las cadenas de supermercados salvadoreñas y sus situaciones entre otros, que son los principales protagonistas de esta investigación; de tal manera que se interpolan para alcanzar un objetivo común a través de la implementación de herramientas de investigación como entrevistas, cuestionarios, entidades y autores.

CAPITULO I: ANTECEDENTES Y SITUACION ACTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

1.1 Antecedentes de la Responsabilidad Social Empresarial a nivel mundial

El pensamiento social o la preocupación por la sociedad siempre ha existido, pero si se habla en términos de relación sociedad y empresas o el capital, podría decirse que en el año 1776, el Inglés Adam Smith en su libro Riqueza de las Naciones, afirmó que “No es de la benevolencia del carnicero o el panadero que esperaremos nuestra cena, sino de su propio interés. Satisfacemos nuestras necesidades, no de su humanidad, sino de su amor propio”.

Así mismo el Pensamiento de Carlos Marx, en 1860 describía al capitalismo como “una forma de explotación egoísta”.

En las puertas del siglo XXI, la Revista **Forbes** publicó que “El capitalismo ha ganado la victoria sobre otras ideologías en el debate económico. Ahora le falta ganar el debate moral”.

Sin embargo, si se desea buscar las raíces de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), puede observarse que no es posible hacer una identificación sobre la fecha exacta del origen del concepto.

Algunos la sitúan en la legislación social alemana, cuando se promulgaron leyes sociales como las del seguro por enfermedad, maternidad, accidentes de trabajo, jubilación y defunción; sin embargo, el concepto ya era mencionado en otras partes del continente europeo bajo la visión paternalista, en la cual se hace referencia a la obligación ética-moral de la empresa hacia la sociedad, asumida de manera voluntaria.

El mundo empresarial se enfrentó a grandes presiones sociales después de la etapa de la gran depresión en Estados Unidos de Norte América y las consecuencias económicas de la Segunda Guerra Mundial, debido al impacto de los cambios en el sistema económico, social y político mundial.

De manera que, en el continente americano, la RSE se manifestó principalmente en términos de oportunidad individual en cuanto a la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad.

En el continente europeo la RSE fue adquiriendo un papel preponderante y hoy en día es vista desde otra perspectiva. A diferencia de la sociedad americana, la sociedad europea exige sus derechos de una forma muy efectiva, la sociedad civil está más organizada y el Estado funciona, exigiendo de forma progresiva a las compañías que además de la productividad y de los beneficios económicos, se preocupen también de atender a los sectores desprotegidos de la sociedad y sean respetuosas con el medio ambiente, consecuentemente, que adopten de

forma voluntaria pautas de actuación que favorezcan el desarrollo social de la comunidad en general.

Por lo que, el rol del Estado y la responsabilidad de éste deben encontrarse muy claramente definidos para que la línea de separación entre el rol válido de la empresa y del estado no se encuentre difuso y éste funcione.

También se puede afirmar que en América, la RSE se remonta a Estados Unidos a finales de los años 50 y principios de los 60 a raíz de la Guerra de Vietnam y otros conflictos, los cuales despertaron el interés en los ciudadanos de ese momento, así mismo se comienzan a creer que, a través del trabajo en determinadas empresas o comprando algunos productos, se estaba colaborando con el mantenimiento de determinados regímenes políticos, o con ciertas prácticas políticas o económicas éticamente censurables.

Luego comenzaron a descubrirse casos de empresas que empleaban mano de obra infantil en la fabricación de productos, y otras actividades que no eran responsables, como mantener malas condiciones de empleo, ausencia sobre disposiciones de seguridad social, salario bajos, lo que permitía a las organizaciones mantener mano de obra barata, mejorando los precios de sus productos en el mercado.

Todo esto aunado a la globalización fue dando auge a la conciencia social de las empresas, por lo que el concepto de la responsabilidad social empieza a adquirir fuerza para todas las compañías, como consecuencia de las exigencias de la sociedad al pedir cambios en los negocios y una mayor implicación del entorno empresarial en los problemas sociales.

En América Latina, la noción que las empresas debían comportarse con base en principios de responsabilidad social empresarial surgió en los años 80, cuando estas empezaron a percibir que las relaciones con el entorno, típicamente adversas, no eran convenientes.

El término de RSE hace referencia al conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos.

Hoy en día las empresas de todo el mundo son cada vez más conscientes de la necesidad de incorporar estas preocupaciones como parte de su estrategia de negocio.

Por lo que en diferentes instituciones y organizaciones de todo el mundo, han desarrollado iniciativas para promover y fomentar el comportamiento socialmente responsable de las empresas.

Generalmente todas estas iniciativas o proyectos incluyen una serie de normas o recomendaciones que, si bien no son de obligado cumplimiento, sí incorporan un compromiso por parte de los países adheridos para fomentar su desempeño en el soporte empresarial.

Lo que también se busca mediante éstos proyectos mundiales, es uniformidad de principios, actuaciones y medidores de la RSE de forma que la labor de las empresas en este ámbito pueda ser reconocida no sólo en el entorno más cercano de la empresa sino también en el ámbito internacional.

Bajo este contexto, en 1997 un grupo de empresarios líderes representantes de diferentes regiones de América se reunieron con el fin de compartir ideas y debatir sobre el tema en cuestión, teniendo como resultado una alianza de organizaciones que comparten una misma visión, promover la RSE con el objetivo de impulsar las prácticas de la misma en el continente Americano, difundiendo información y creando espacios para el intercambio de experiencias relacionados con el tema.¹

Fue así como nació FORUM EMPRESA (Foro de la empresa privada y la responsabilidad social en las Américas) que a la fecha alberga a 11 organizaciones comprometidas con la RSE a nivel de continente americano, con el fin de que los líderes del sector privado de toda América puedan conocer

¹ Fundemas, La Responsabilidad Social Empresarial, año 2003.

los beneficios de la responsabilidad social empresarial y dirigir sus negocios con un enfoque más social y de una manera responsable.

1.2 Antecedentes de la Responsabilidad Social Empresarial en El Salvador.

En El Salvador, el concepto de Responsabilidad Social se inicia en la década de los noventa puesto que el sector público y privado sufrieron muchos cambios debido al conflicto armado.

Entre los cambios más relevantes que se dieron en esa etapa se encuentran: Baja productividad en las empresas y poca oferta de empleo debido a la disminución en la calidad de la educación, inseguridad de la población transformada en indisciplina social como resultado de la priorización enfocada a la supervivencia ante cualquier otra alternativa. Todos estos hechos obligaban a las empresas a adoptar medidas enfocadas hacia su subsistencia y no así para el bien de la comunidad.

Con el fin del conflicto armado en El Salvador, el sector privado pudo desarrollarse de mejor forma contribuyendo a que muchas empresas no tuvieran como único objetivo, generar mayores utilidades, sino también aplicar la RSE respetando los derechos humanos, mejorando las condiciones de

trabajo dentro de las mismas, poniendo en práctica procesos de producción que disminuyeran el daño al medio ambiente, y desarrollo de la comunidad.

En el transcurso del tiempo más empresas destinan parte de sus acciones al bienestar de la comunidad, como por ejemplo²: La Constancia, Cementos de El Salvador, Banco Agrícola, Banco Cuscatlán, Amanco El Salvador, Grupo Roble.

Sin embargo, existen muchas empresas que confunden la Responsabilidad social con acciones cercanas como la caridad o donaciones de dinero, tiempo y talento hacia obras sociales; pero en realidad hay mucha disparidad con lo que se refiere a este concepto.

Así mismo, en El Salvador existe una organización encargada de promover la responsabilidad social en todo el país, ésto con el objetivo de contribuir al desarrollo económico y social de éste. Esta organización se denomina **FUNDEMAS**, es decir Fundación Empresarial para la Acción Social, la cual nace el 25 de mayo del año 2000 y forma parte de de la red internacional FORUM EMPRESA y cuenta con 82 miembros fundadores y 14 nuevos miembros, conformados por personas naturales, empresas privadas, fundaciones, gremiales e instituciones de educación superior.

² Fundemas, entrevista realizada a Licda. Marian Vidauri.

Sus raíces son totalmente empresariales y su objetivo es contribuir al desarrollo económico y social de El Salvador, mediante el fortalecimiento de la responsabilidad social de la empresa privada, la promoción de la filantropía empresarial y el fomento de los comportamientos emprendedores; facilitando el desarrollo de los valores sociales y la cultura empresarial para enfrentar los desafíos globales modernos a través de prácticas de responsabilidad social empresarial, como generadoras de riqueza que fomenten una sociedad equitativa, estable y sostenible.³

Esta fundación cuenta con el Programa Empresa Salvadoreña para la Responsabilidad Social (EMPRESAL), el cual busca incentivar a los empresarios para que adopten dentro de su estrategia, la RSE. Para lo cual mencionan acciones específicas, enmarcadas en nueve áreas que se han identificado como: misión y visión empresarial, promoción de valores éticos, generación de condiciones adecuadas en el lugar de trabajo, respeto a los derechos humanos y el medio ambiente, apoyo a la comunidad, acciones de mercadeo basadas en integridad, justicia y honestidad, congruencia de los Intereses de la empresa con los intereses públicos, gobernabilidad de las empresas a través de sistemas administrativos que apoyen y premien la Responsabilidad Social en todos los niveles de la empresa.

³ Fundemas, La Responsabilidad Social Empresarial, Año 2003

1.3 Antecedentes de las Cadenas de Supermercados Salvadoreñas.

1.3.1 Surgimiento de las Cadenas de Supermercados.

El supermercado es un fenómeno norteamericano y se inicia con las ventas de alimentos al menudeo; sus orígenes se remontan a dos fuentes: la primera tienda de comestibles de Estados Unidos ideada por John Hartfor en 1912 (Atlantic y Pacific) en la que el cliente pagaba su mercancía y se la llevaba; la otra tienda Piggly – Wiggly de Clarence Saunders, que aplicó en 1916 los principios de autoservicios, torniquetes para clientes, y cajas registradoras. Pero fue hasta la década de 1930 cuando los supermercados alcanzaron gran popularidad y la característica de un negocio de autoservicio donde el cliente buscaba su mercancía, la pagaba y se la llevaba.

En el auge de los supermercados intervinieron varios factores, la gran depresión de los años 1930, obligó a los consumidores a ser más cuidadosos en sus compras, y permitió a los intermediarios conseguir mercancía rebajada de los fabricantes, pagar además bajos alquileres por enormes locales simples, operar con bajos márgenes de utilidad y gran volumen de ventas.

Los adelantos de la tecnología en refrigeradores permitieron a los supermercados y al público guardar más tiempo los artículos perecederos.

La nueva tecnología del empaque permitió vender productos alimenticios en envases almacenables de tamaño adecuado (latas y cajas) en vez de

venderlos en barriles y otras clases de embalajes. Esto vino a estimular la venta de una marca mediante la publicidad. Por ultimo la integración de departamentos de comestibles, carnes y productos varios, hizo posible la adquisición de todo lo necesario en un solo lugar y atrajo al cliente que vivía lejos.

En esta misma época se fijaron precios bajos, se trabajo en base al sistema de pagos en efectivo, sin servicio de entrega **pagar y llevar** (Cash and Carry) y se comenzaron a usar los conceptos de **Oferta del día, Especiales de la Semana, Dos por uno**, que llamaba la atención y convencían al cliente de efectuar la compra.

En El Salvador en la década de 1940 muchas abarroterías funcionaron en un principio con características similares a un supermercado.

Este concepto de comercio al detalle, cada día tenía mayor aceptación. Treinta años después (1967), los supermercados seguían prosperando, tanto en número como en volumen de inversión y ventas.

La característica principal del supermercado se resume como una unidad detallista de gran tamaño, que vende fundamentalmente productos alimenticios y abarrotes con base en poco margen de utilidades, gran variedad de productos, extensos surtido de mercaderías, autoservicio y gran énfasis en el

poder de atracción de la mercadería. A pesar que los supermercados se iniciaron como negocios de menudeo de comestibles, y aun sus operaciones están basados en las ventas masivas de estos productos, han ampliado la gama de mercaderías, y el promedio de ventas hechas a cada cliente en cada viaje a la tienda.

1.3.2 Desarrollo de las Cadenas de Supermercados en El Salvador

En El Salvador las cadenas de supermercados se han desarrollado a través del tiempo, desde los años 40`s hasta la actualidad.

En San Salvador, a fines de 1949, nació la primera abarrotería de autoservicio llamada popularmente “Abarrotería El Cochinito”, ubicada entre la 1ª Calle Pte. y 1ª Av. Norte.⁴, entonces la tienda grande con estantería en donde se exhibían los productos y el cliente los tomaba, pero siempre había un empleado controlando lo que el cliente escogía.

En la misma década nace la “Tienda Carmela”, ubicada a una cuadra del Parque Bolívar, esta era una tienda que vino a competir con la ya existente. Ambas eran agresivas en cuanto a la publicidad que hacían, y en sus promociones, regalos, ofertas y canastas navideñas.

⁴ Tomado de Tesis: Aguilar Zepeda y otros, La calidad en el servicio al cliente en las cadenas de supermercados de El Salvador, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El Salvador, Año 1998.

Poco después nace el primer supermercado de la cadena “Selectos” en 1957, ubicado en la 25ª Avenida Norte, y también nace el primer supermercado “América”, ubicado contiguo al Colegio Externado San José, en la misma avenida.

Estos primeros supermercados se diferenciaron de las abarroterías, en que los estantes estaban mejor dispuestos y al cliente se le facilitaba la compra de los productos.

En 1962 surge la tienda llamada “Tienda la Nueva Tapachulteca”, cuya característica principal era la venta de mostrador y el énfasis a los clientes mayoristas.

A principios de 1970 nacieron los autos mercados “Todos”, fundados por la firma Rockefeller en combinación con capital salvadoreño, siendo los primeros en utilizar el sistema norteamericano de autoservicio.

Esta cadena constó de cinco salas de venta. Pero por el conflicto interno de los años ochenta que sufrió el país se retiraron del mercado, y las salas de venta que quedaron fueron vendidas a la cadena de Súper Selectos.

En esta década de los setenta nace también el supermercado Europa, ubicado en la calle Arce, la cual por motivos desconocidos desapareció en la década de 1980.

En los años 80`s, surge una nueva modalidad de supermercados “Las Despensas”, termino hogareño aplicado con el fin de establecer mayor identificación con los consumidores. Las más importantes fueron: “Despensa Familiar”, la “Despensa de Don Juan” y “Despensa Central”, cada una de estas contaban con varias salas de venta.

La Tapachulteca se ve obligada por la demanda insatisfecha y la novedad de dar un ágil servicio, a efectuar cambios en su sistema para el año de 1985, a su vez en esa fecha abre su cuarta sala de venta bajo la modalidad de autoservicio amparado bajo el concepto de calidad, bajos precios y buen servicio. La preferencia de los consumidores de todo el territorio nacional, no se hizo esperar hasta el punto que cada día se sumaban más clientes habituales, hasta convertirse en una cadena de supermercados de los más importantes del país, llegando a contar con 13 sucursales.

En la década de 1990 han nacido varias cadenas de supermercados entre los que cabe mencionar: Supermercados El Sol que contó en ese entonces con cinco sucursales, Supermercado Europa (nuevamente) con cuatro sucursales, luego aparece Multimart con nueve sucursales, y la Despensa Central y la Despensa Familiar se encuentran fuera del mercado.

En esta década la cadena de supermercados Súper Selectos⁵ adquiere cuatro cadenas de supermercados ya existentes, Supermercados El Sol que contaba con cuatro sucursales, Todo por Menos con catorce salas, Multimart con una sala, y La Tapachulteca con trece salas.

A finales de 1998, el grupo La Fragua⁶ inicia operaciones en país con el Hiper Paiz y, posteriormente, con la adquisición de la cadena de supermercados La Despensa de Don Juan.

En la actualidad las cadenas de supermercados en el país son cuatro:

Súper Selectos, esta cadena actualmente cuenta con 55 sucursales, operando en ocho departamentos del país.

Despensa de Don Juan, cuenta con 31 sucursales tanto en San Salvador como al interior del país.

Hiper Paiz, en el país cuenta con dos sucursales ubicadas en San Salvador.

Supermercados Europa, funciona con cuatro sucursales en la capital del país.

1.4 Responsabilidad Social Empresarial y las Cadenas de Supermercados.

Dentro del sector de Supermercados la implementación de criterios y estrategias de responsabilidad social de la empresa están cada vez más

⁵Página Web: www.superselectos.com, El Salvador 2005

⁶ Página Web: www.lafragua.com, El Salvador 2005.

presentes a nivel mundial, estas empresas demuestran que la RSE fortalece las organizaciones.

A continuación se presentan casos de cadenas de Supermercados socialmente responsables en todo el mundo:

GRUPO CARREFOUR

Carrefour es el inventor de la fórmula del hipermercado, nace en 1963 en Francia, Actualmente Carrefour cuenta con 9.632 establecimientos comerciales (hiper, súper, discount, cash, tiendas de proximidad y maxidescuento) y 400.000 colaboradores en 30 países.

Sus centros acogen, anualmente, a 2.000 millones de clientes en todo el mundo. Se encuentra ubicado en once países Europeos, en América esta presente en cinco países y tiene cerca de 600 establecimientos, en el continente Asiático cuenta con mas de 100 establecimientos en ocho países, y finalmente en África cuenta con establecimientos en Túnez e Isla Mauricio, entre otros países.

El compromiso de Carrefour con la sociedad no es nuevo, desde sus inicios, se constituye como una empresa socialmente responsable que, realizando acciones de apoyo social encaminadas a mejorar la situación de los más desfavorecidos.

En marzo de 2001 se creó la Fundación Solidaridad Carrefour con el objetivo de canalizar y ordenar las distintas iniciativas que la compañía venía realizando en el ámbito social y asistencial y con la voluntad de abrir nuevas vías a su participación en actividades de interés general.

La Fundación promueve el desarrollo social en las áreas de: asistencia social, salud, educación, empleo y medio ambiente. En una primera etapa, las actividades de desarrollo social de la Fundación se centran prioritariamente en el mundo de la infancia.

El ámbito geográfico de actuación es nacional, ya que complementa sus actividades con la Fundación Internacional Carrefour, con sede en París, que desarrolla proyectos a nivel mundial.

La fundación tiene como objetivos:

- Promover la mejora del entorno social en áreas de una mayor equidad.
- Incrementar la calidad de vida de las personas y mejorar el medio ambiente.
- Fomentar cambios de actitud y de valores que supongan un mayor compromiso de todos en la mejora de la sociedad.

WALMART.

Es una compañía que inicia sus operaciones en 1962 en Estados Unidos, la pequeña cadena de almacenes de variedad de SAM Walton en Arkansas y

Kansas hacían frente ya a la competición de cadenas de descuento regionales. Su fundador viajó por todo el país para estudiar este concepto radical de ventas al por menor, estando convencido de que bajo este se encontraba el futuro del negocio. Bajo este concepto el primer almacén en Rogers, Arkansas bajo el nombre de Wal-Mart. Actualmente Wal-Mart se convirtió en una compañía global con más de 1.3 millones de asociados por todo el mundo y casi 5.000 almacenes y clubes en 10 países: Argentina, Brasil, Canadá, China, Alemania, Japón, Corea, México, Puerto Rico y Reino Unido.

Wal-Mart a nivel mundial está certificada como una empresa socialmente responsable y en cada país donde realiza operaciones comerciales, también realiza la Fundación Walmart. Quien es la encargada de planear, organizar y apoyar programas, proyectos y otras fundaciones que beneficien a las comunidades de estos países, siendo diferentes debido a las necesidades que cada comunidad presenta.

A través de la Fundación Wal-Mart México⁷, constituida en Marzo de 2003, la empresa apoya programas de desarrollo social y sustentable en dicho país, con un enfoque especial en proyectos integrales en nutrición.

La Misión de Fundación Wal-Mart México es crear e impulsar programas que promuevan el desarrollo y calidad de vida de las familias mexicanas con la participación de sus asociados.

⁷ Pagina Web: www.walmartmexico.com.mx, 6 de Abril de 2005

Las acciones en dicha fundación están concentradas en:

* Nutrición (alimentación y educación en la nutrición), problema asociado a la pobreza, a la falta de acceso a la alimentación, a la carencia de agua, a los problemas de la tierra, a la falta de higiene, a la deficiente educación y que repercuten en el crecimiento y desarrollo inadecuados de los niños, un menor rendimiento escolar e intelectual, y aumento en el riesgo de enfermedad y muerte

* Ecología, reforestación de parques, mejoras a jardines públicos y reciclaje de desechos.

Algunos de los programas de apoyo que se desarrollan en México son:

- Donativos Financieros,

* Directo de Fundación Wal Mart de México, otorga donativos financieros a organizaciones no lucrativas cuyos proyectos sean de alto impacto social.

- Apoyo a la Asociación Mexicana de Niños Robados y Desaparecidos, mediante la difusión en todas sus tiendas información de niños que han desaparecido o han sido extraviados.

- Reciclaje de desechos, ofrece a sus clientes la oportunidad de depositar sus envases de PET y Cartón Multicapas en contenedores colocados en las sucursales.

- Donativos en especie. La empresa canaliza donativos en especie a otras organizaciones de ayuda.

Como se puede observar, las cadenas de supermercados a nivel mundial se interesan por la sociedad y todo lo que a ésta pueda afectar positiva o negativamente, sin embargo, ya sea por motivos de capital financiero o situaciones externas o internas las cadenas de Supermercados Nacionales, no presentan programas tan específicos de ayuda como lo hacen las cadenas mundiales en cada una de las comunidades donde se encuentra ubicadas.

En El Salvador, para que la relación entre RSE y Cadenas de supermercados se haga cada vez mas estrecha, se necesita que estas tengan una motivación que vaya más allá de la inversión e incentivo económico y se sensibilicen ante las necesidades que surgen a partir de un todo; entendiéndose como tal, el personal de la empresa, proveedores, clientes y comunidad en general.

1.5 Situación actual de la Responsabilidad Social Empresarial y las Cadenas de Supermercados Salvadoreñas

Las relación entre la Responsabilidad Social Empresarial y las Cadenas de Supermercados en El Salvador es muy deficiente, debido a que son muy pocas las prácticas que dichas cadenas realizan, ésto por la carencia de políticas o programas que los comprometan con la sociedad más allá de las obligaciones que la ley exige.

Esto se da en parte como efecto de los sistemas de dirección, la cultura organizacional, la ética y moral del recurso humano, la búsqueda de utilidades y el afán de generar resultados a toda costa sin medir consecuencias.

Que se realicen ciertas actividades esporádicas que “benefician” a la sociedad no significa que las empresas sean socialmente responsables, como es el caso de las Cadenas de Supermercados Salvadoreñas.

Las cadenas de supermercados no se encuentran afiliadas a FUNDEMAS, que es la organización encargada de promover e impulsar la adopción de valores, políticas y prácticas de RSE en el país.

Este tipo de empresas, presenta prácticas informales de RSE y se observa en aspectos laborales como: Contratación de minorías (mayores de 60 años, discapacitados), los cuales al ser insertados a este tipo de empresas se incluyen dentro de la población económicamente activa.

Los supermercados realizan algunas practicas RSE de manera eventual en el área de la comunidad, mediante contribuciones a instituciones benéficas, o asistencia a la población por desastres naturales.

Existen sin embargo situaciones que los supermercados dejan a un lado, como el compromiso con la sociedad, por ejemplo: En el área de Mercadeo poseen deficiencias considerables en el trato a los proveedores.

En el área de Medio Ambiente se descuida la protección al ecosistema, con acciones perjudiciales, como el uso de bolsas plásticas para las compras y no de papel u otro material que pueda ser reciclado.

Las seis áreas de la Responsabilidad Social Empresarial difícilmente pueden ser implementadas por una entidad, ya que se necesita de los lineamientos, tiempo e inversión necesaria para cubrirlas eficientemente, pero su práctica puede aplicarse en las áreas en las que se genere mayor impacto y beneficio.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1 Definición de Responsabilidad Social Empresarial.

Existen diferentes conceptos que definen directamente el significado y el contenido de la Responsabilidad social empresarial entre los cuales se mencionan:

- “La obligación de una firma empresarial, además de las que le exigen la ley y la economía, de perseguir metas a largo plazo que sean positivas para la sociedad”⁸.

⁸ Tomado de: Stephen. Et Al, Administración de Robbins, Prentice Hall, Sexta Edición año 2000

- El concepto de Responsabilidad Social Empresarial según el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) consiste en “Cumplir integralmente con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental, tanto en sus contextos internos como externos”.

- Según Business for Social Responsibility (BSR), la RSE generalmente se refiere a: “Decisiones de negocios que se realizan en estrecha vinculación con los valores éticos, cumpliendo los requerimientos legales, respetando a las personas, comunidades y el medio ambiente. La RSE es el manejo de un negocio cumpliendo o excediendo lo ético, legal, comercial y las expectativas públicas de la sociedad hacia éste”

- Para Acción Empresarial de Chile, La RSE es vista por las empresas líderes como algo más que un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales. Es vista como un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas que son integradas a través de la operación empresarial, que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiadas por la administración.

Estableciendo el supuesto de que todas las empresas deberían seguir la ley, si una empresa realiza una actividad socialmente buena que es exigida por la ley

no se puede considerar responsabilidad social, por que existe solo cuando la empresa realiza obras socialmente aceptables y de promoción social que no están exigidas en ninguna ley.

Hay otro concepto que surge del estudio de la responsabilidad social y que va de la mano con la misma aunque diferentes en forma, la obligación social es el fundamento de la participación social de los negocios. Una empresa ha cumplido con su **obligación social** cuando: *“cumple sus responsabilidades económicas y legales, nada más”*⁹.

La diferencia entre ambos conceptos radica en que al momento de llevar a cabo una obra con responsabilidad social, la empresa va más allá de la obligación. Es decir, si una empresa cumple solamente con lo exigido por la ley está cumpliendo con su obligación social, sin necesariamente ser responsable socialmente; si en cambio, la empresa cumple con sus obligaciones sociales exigidas por la ley y la economía (obligatoriamente realizadas bajo castigo) y va más allá y realiza acciones que no están exigidas por la ley, esta empresa esta cumpliendo con su responsabilidad social.

La responsabilidad social agrega un imperativo ético a las actividades que mejoran a la sociedad, no a las que podrían empeorarla. Una organización socialmente responsable hace algo más de lo que le obliga a hacer la ley o de lo que hace por propia elección tan sólo por cuando es conveniente desde el

⁹ Tomado de: Administración de Robbins, Stephen. Et Al, Prentice Hall, Sexta Edición año 2000

punto de vista socioeconómico, y realiza todo lo que está a su alcance para ayudar a mejorar a la sociedad por que esa forma de actuar es la correcta o ética.

La responsabilidad social requiere que los negocios determinen qué es correcto o incorrecto, que tomen decisiones éticas y que emprendan actividades empresariales de carácter ético. Una organización socialmente responsable hace lo que es correcto porque tiene la “obligación” de actuar en esa forma.

Por otra parte, la **sensibilidad social** es: *“la capacidad de una firma para adaptarse a los cambios que se presentan en las condiciones sociales”*¹⁰.

La idea de sensibilidad social hace énfasis en el hecho de que los gerentes toman decisiones prácticas sobre las acciones sociales en las que participan. Una organización socialmente sensible actúa como lo hace porque desea satisfacer alguna necesidad social expresa. La sensibilidad social tiene como guía las normas sociales, la utilidad de las normas sociales es que pueden proveer a los gerentes de una guía significativa para la toma de decisiones.

La RSE implica estar comprometido con su país, trabajando a favor del desarrollo social, invirtiendo tiempo, talento y recursos para la construcción de un futuro de mayores oportunidades para todos. Es invertir en la gente para ser protagonistas del cambio por medio de la integración y vinculación con la comunidad.

¹⁰ Tomado de: Administración de Robbins, Stephen. Et Al, Prentice Hall, Sexta Edición año 2000

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

La inversión que la empresa destina al desarrollo contribuirá a mejorar la calidad de vida de todos los habitantes de un país.

Sin embargo, la empresa recibe a cambio una serie de beneficios que inciden en las relaciones que establece con sus accionistas, empleados, proveedores, acreedores y consumidores.

2.2 Definición de Cultura Organizacional

La responsabilidad social empresarial afecta la cultura de una empresa, la cual puede definirse como: *el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.*¹¹

En la tradición intelectual de las ciencias sociales los elementos que la componen son fundamentalmente cuatro: Las técnicas, el uso de instrumentos, los conocimientos objetivos de la realidad y el know how.¹²

Otra catalogación de los atributos clave de la cultura organizacional es la de Kreps(1992):¹³, en la cual se ven elementos como:

¹¹ www.businesscol.com

¹² www.monografias.com

- *Valores*: filosofía y creencias compartidas de la actividad de la organización, que ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa, y están frecuentemente plasmados en slogans.

- *Héroes*: miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura. Su función es proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño.
- *Ritos y rituales*: ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar los valores y héroes de la vida organizativa.
- *Redes de trabajo de la comunicación cultural*: canales informales de interacción que se usan para la inductación de los miembros en la cultura de la organización.

Cuando se desea hacer cambio en la cultura de una organización es necesario tomar en cuenta que de una forma y otra se producirá resistencia al mismo. La resistencia al cambio se dará, debido a tres premisas importantes;

- *No se conoce*: las personas que no conocen lo suficiente y tienden a demorar el cambio.

¹³ www.monografias.com

- No Poder: las personas, cuando no se informan bien con respecto al cambio tienden a pensar que no pueden hacer las cosas de la nueva forma.
- No querer: esta es la peor situación que se puede presentar, ya que las personas al darse cuenta que no pueden hacer algo, se resisten completamente al cambio y no contribuyen a la generación de este.

La resistencia al cambio podrá enfrentarse de la siguiente manera:

- Presentar el caso (el porqué) del cambio con el mayor cuidado y grado de detalle posible.
- Crear y comunicar una visión, Eventualmente es imprescindible remover los obstáculos que dificultan la concreción de la visión.
- Generar sentido de urgencia
- Crear un equipo de dirección fuerte, desde el primer momento. Formar un grupo que sustente el cambio.
- Incrementar permanentemente el numero de personas que se suman para responder por el cambio;
- Comprender la medida de las pérdidas que sienten las personas, de una manera tal que nos permita encontrar formas de compensación. Debe tratarse de mantener un trato lo más personalizado posible;

- Asegurarse de que, en definitiva, todos conozcan los beneficios personales que les deparará el cambio.

Así mismo, las personas demuestran cierto grado de angustia y "bloqueos" en la comprensión integral del cambio. Se percibe más el riesgo que la oportunidad.

En este sentido, las personas suelen encontrarse en situaciones en las que ni siquiera quieren comprender el cambio operando evidentes mecanismos de negación, que hacen necesario:

- Dar a la gente información precisa sobre el cambio y su secuencia. En la mayoría de los casos, es necesario redundar en la información;
- Definir claramente lo que ha finalizado y asegurar que la situación anterior termina definitivamente. Resulta vital dar señales claras a toda la organización;
- Permitir que la gente guarde su pasado con orgullo y no con culpa. Manejar con sumo cuidado la comunicación;
- Fomentar la participación de la mayor cantidad posible de individuos afectados. Crear energía en torno del cambio.

2.3 Definición de Programa.

Al igual que el concepto de RSE, un programa puede ser definido de diferentes maneras, esto dependerá en gran medida del tipo de programa que se desea

implementar y de la temática que el programa abordará. De esta forma podemos enunciar las siguientes definiciones:

- Conjunto homogéneo y organizado de actividades a realizar para alcanzar una o varias metas, con recursos previamente determinados y a cargo de una unidad responsable. ¹⁴

- Serie ordenada de operaciones necesarias para llevar a cabo un proyecto.¹⁵

2.4 Definición de Cadenas de Supermercados.

Las cadenas de supermercados pueden ser definidas como aquel comercio de autoservicio que posee más de un carril o más de pago, con esto se puede afirmar que el mismo cliente lleva sus productos a una caja registradora. ¹⁶

Los supermercados presentan una amplia gama de productos, los cuales pueden llegar a superar los 30,000 o 40,000, siendo éstos principalmente de consumo alimenticio, limpieza y artículos para el hogar.

Otro aspecto importante de los supermercados, es que están inmersos dentro del mercado de productos de consumo, el cual a su vez posee tres canales: El Tradicional, Autoservicios y Farmacias. Dentro del canal tradicional están las

¹⁴ <http://www.uned.es/biblioteca/referencia/diccionarios.html#eco>

¹⁵ Diccionario de la lengua Española, Vigésimo Segunda Edición, España, Año 2003

¹⁶ Tesis: Zamora y Otros, Administración de Categorías como una herramienta para mejorar la competitividad de cadenas de supermercados de El Salvador, Universidad Dr. José Matías Delgado, Enero de 2001, El Salvador

tiendas, en el de Autoservicios se encuentran los supermercados, clubes de membresías, tiendas de conveniencia y despensas familiares y estos a su vez se ven complementados por el de Las Farmacias.¹⁷

El canal que será estudiado en esta investigación es el de Autoservicio ya que son los supermercados los que mayor representatividad tienen en éste.

2.5 Alcances de la Responsabilidad Social Empresarial.

La responsabilidad social de la empresa¹⁸ es una combinación de aspectos legales, éticos, morales y ambientales, y es una decisión voluntaria, no impuesta.

Orientar los esfuerzos de la empresa solamente a producir resultados basados en las teorías de producir y vender más con el mínimo costo sin importar el impacto social, es a lo largo del tiempo, lleva a efectos negativos para el sector productivo que busca la rentabilidad.

¹⁷ Idem # 11

¹⁸ Pagina Web: www.monografias.com, Abril 2005, Responsabilidad social de la empresa, un buen negocio.

Utilizar estrategias sin ningún tipo de conciencia social, y que lleven solo a la búsqueda de beneficios económicos, puede ser el motivo de su fracaso en el futuro.

La responsabilidad social de la empresa¹⁹ abarca aspectos internos y externos, los primeros se encuentran orientados a los colaboradores o el equipo de trabajo, sus asociados y accionistas; mientras que los segundos, los externos se enfocan en los clientes, proveedores, familia de los trabajadores, la vecindad y el entorno social, entre éstos el medio ambiente.

Es importante mencionar que los objetivos empresariales de la empresa actual, están enfocados a lograr mayor competitividad y productividad.

La productividad²⁰ se entiende como la capacidad de producir y vender más, a menor costo y con una excelente calidad, lo que permite a la marca que se promociona mantenerse y crecer en los mercados a los que pertenece, sea nacional o extranjeros, haciéndose así mucho más competitivos.

La productividad y competitividad²¹ motivan a que las decisiones gerenciales sean tomadas con base a valoraciones del costo beneficio, la inversión realizada con respecto a las utilidades generadas, sin embargo estas decisiones son tomadas con una visión de corto plazo, no se miden las

¹⁹ Idem # 18

²⁰ Idem # 18

²¹ Idem # 18

consecuencias de los efectos nocivos de la inversión en el futuro para la marca o la empresa misma.

El mercado, con sus tendencias neoliberales y la gran necesidad de mantenerse o sobrevivir en un sistema de relaciones complejas y desiguales, en donde la ética y la moral, el concepto de justicia y otros aspectos relevantes a principios y valores han perdido importancia, causan que el concepto de responsabilidad social sea desatendido, pues en el afán de crecer y mantenerse, utilizan reglas irregulares con las cuales desean arrebatarse el mercado a su competencia y ser más rentables, haciendo que toda práctica comercial sea válida, así se afecte o impacte algo o a alguien.

"El fin justifica los medios"²², esta máxima Maquiavélica prevalece todavía en la dirección empresarial, de lo contrario temen perder mercado.

Esa forma de pensar provoca acciones negativas y nefastas bajo pretextos irresponsables, tales como, "si no lo hago no puedo generar empleo", "es la única forma de ser rentable y eso aporta beneficios tributarios que sirven a todos", "el objetivo es sobrevivir a como de lugar".

Esta forma de pensar y actuar no mide consecuencias de futuro y del impacto que se puede tener en el entorno social, humano y ambiental, anula todo escrúpulo por encima de los principios éticos y los morales, inclusive, por

²² Idem # 15

encima de los principios cívicos, sociales y hasta los espirituales. Enfocarse a la generación de "Beneficios" (de venta, rentabilidad y otros) a corto plazo, lleva a actuar al empresario de forma fría sin límite en la toma de sus decisiones, carente de toda visión ética y responsable, e inclusive, sin medir las consecuencias negativas para su propia empresa, simplemente por su forma de proceder y esquema para decidir.

Pero la tendencia en la administración empresarial moderna ya no se contenta con definir el papel de la empresa en la sociedad apelando sólo a su misión como generadora de bienes y servicios, como creadora de empleo y pagadora de impuestos. Por el contrario, apuesta a su involucramiento, cada vez mayor y más directo, en los asuntos de la comunidad.

2.6 Limitaciones de la Responsabilidad Social Empresarial

El enfoque de Responsabilidad Social Empresarial al igual que otros enfoques administrativos tienen ciertas limitaciones, y uno de ellos es que las empresas todavía no reconocen su importante papel en el desarrollo social y la superación de la pobreza, por la búsqueda constante de la competitividad y la generación de utilidades, sin percatarse que la RSE contribuirá a mejorar la condición de la empresa.

En la mayoría de ocasiones las organizaciones en vez de institucionalizar la Responsabilidad Social Empresarial, realizan acciones desarticuladas que

generan resultados y efectos de corto plazo, ya que todavía tienen una concepción errónea y sigue siendo vista como caridad.

A esto se suma que la participación ciudadana es débil y se encuentra dispersa, por lo cual no exigen al sector privado que no realice acciones que perjudiquen a la comunidad.

También es importante destacar que la decisión de autorizar o no, la implementación de la RSE está en manos de los socios y directiva de la empresa, quienes también deben participar en su formulación, monitoreo y evaluación, por lo que existe la necesidad de aumentar el acceso y difusión de la información e investigaciones de RSE, para los altos mandos de las organizaciones.

2.7 Áreas de la Responsabilidad Social Empresarial.

Cuando iniciaron las investigaciones sobre este tema se determinaron nueve áreas de estudio, las cuales se mencionan a continuación:

1. misión y visión
2. valores éticos
3. lugar de trabajo
4. derechos humanos
5. medio ambiente
6. mercadeo

7. comunidad

8. política pública

9. gobernabilidad

Para simplificar el conocimiento de la situación actual de la responsabilidad social empresarial, la asociación Acción Empresarial luego de una concertación, agruparon estas áreas en seis apartados según su similitud. Estos apartados son lo siguientes:

1. Principios, valores éticos y gobernabilidad.
2. Lugar de trabajo y derechos humanos.
3. Mercadeo
4. Medio ambiente
5. Comunidad
6. Política pública

2.7.1 Áreas de carácter Interno de la RSE.

Se determinan áreas de carácter interno aquellas que responden a los intereses y beneficios de sus clientes internos anteriormente fueron especificados.

La dimensión interna tiene dos ámbitos: el relativo a los principios, valores éticos y gobernabilidad; y el otro ámbito relacionado con el lugar de trabajo y derechos humanos. Dentro del primero hablamos de la forma en la que la empresa vive sus principios y valores, el segundo es el relativo a la calidad de vida en la comunidad de trabajo (la gestión de los recursos humanos, la salud y seguridad en el lugar de trabajo, balance familia - trabajo, desarrollo humano y profesional y la adaptación al cambio, entre otros). Como se define a continuación:

2.7.1.1 Principios, valores éticos y gobernabilidad

Se entiende por principios, valores éticos y gobernabilidad al compromiso explícito con la RSE dentro de los objetivos de la empresa, a través de la incorporación participativa de este concepto dentro de la misión, la visión, el plan estratégico, los documentos más relevantes y las políticas internas de la empresa.

2.7.1.2 Lugar de trabajo y derechos humanos

Por lugar de trabajo y derechos humanos se entiende un ambiente justo y equitativo en el lugar de trabajo, a través del involucramiento de empleados como recursos clave, la creación y el cumplimiento de políticas de recursos humanos, las condiciones en el lugar de trabajo y la seguridad de los empleados.

2.7.2 Áreas de carácter externo de la RSE.

La responsabilidad social de la empresa no se limita solo a su actividad o actuación dentro de la misma, sino que implica también su relación con todos los actores con los que la empresa tiene relaciones: socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y Organizaciones de la Sociedad Civil, así como el cuidado y preservación de su entorno.

Cualquier actividad que realice una empresa tiene implicaciones directas en el entorno físico en el que está localizada; por ejemplo, si una empresa produce contaminación acústica o fluvial perjudica la salud de las personas que habiten en esa localidad.

Las áreas de la responsabilidad social empresarial de carácter externo se ejercen de acuerdo a cuatro líneas estratégicas: Medio ambiente, comunidad, política pública, y mercadeo.

2.7.2.1 Medio ambiente.

Significa mantener una empresa operando en condiciones internas y externas compatibles con el medio ambiente, incorporando prácticas de autorregulación y auditorías ambientales frecuentes, así como la utilización de tecnologías de ecoeficiencia y de producción más limpia en el diseño, producción y distribución de los productos, lo cual permitirá producir más utilizando menos recursos y generando menos desechos, para cumplir la legislación ambiental vigente y alcanzar un desarrollo sostenible.

2.7.2.2 Comunidad.

Se conoce como filantropía empresarial el hecho de que la empresa planifique y ejecute acciones que maximicen los efectos positivos y minimicen los efectos negativos de su presencia en la comunidad, orientando los donativos en efectivo y en especies, incluyendo destinar tiempo de los empleados para organizaciones de servicio a la comunidad, todo ello en beneficio tanto de la comunidad como de la empresa.

2.7.2.3 Política pública.

Se define como la congruencia de los intereses de la empresa y los intereses públicos, excediendo de manera general los requerimientos legales, éticos y de transparencia, así como también influir en políticas que tengan mayores beneficios sociales para todo el país, como en los sectores de salud, educación y otros.

2.7.3 Mercadeo: Área de carácter interna y externa.

En la aplicación de esta área se encuentran actividades muy amplias, encaminadas a la promoción de la empresa, tanto para sus clientes internos (recurso humano de la empresa), como para sus clientes externos (consumidores, proveedores, entre otros). Las actividades de esta área son necesarias para fortalecer las relaciones institucionales que permitan la prosperidad de todos.

Las actividades de mercadeo comprenden el establecer y mantener relaciones con los clientes basadas en integridad, justicia y honestidad; integridad en la cadena de producción, recepción y empaque de los productos; en la definición de precios; en las prácticas de venta; en la distribución y en la privacidad de clientes y empleados, tomando como pilar las prácticas de competencia leal y respetando la libre competencia.

2.8 Enfoques de la Responsabilidad Social Empresarial

La responsabilidad social empresarial ha pasado por distintas etapas históricas donde se pueden encontrar diferentes enfoques dependiendo de los elementos que la componen y la época en que se desarrolla.

Hay dos temas importantes e interrelacionados, que se arraigan en disciplinas vinculadas, en el campo de estudio de la empresa y la sociedad:

- ❖ La perspectiva *ética* de la RSE se basa en el análisis de la acción individual (por ejemplo, en el ámbito directivo o micro-organizacional). Se focaliza en el sistema de valores, cosmovisiones morales y actitudes.

- ❖ La perspectiva *sociológica* y *política* de la RSE se centra en la interrelación entre gobierno, empresa, sociedad o comunidades y otras instituciones sociales. Este campo de estudio se basa en teorías de economía, gestión de empresas, estrategia y política de negocios, ciencia política y derecho.

Siempre ha existido un fuerte debate sobre la RSE. Esa perspectiva con frecuencia no ha sido compartida por los estudiantes e investigadores de administración de empresas. Por ejemplo, Friedman²³, Sheldon²⁴ y Levitt²⁵ consideraban que la empresa es una institución económica que tiene sólo responsabilidades económicas.

Pensaban que los mercados se harían cargo de sus responsabilidades sociales, depositando su confianza en los mercados libres, asumiendo que la responsabilidad social sería subsumida por el mercado o incorporada a él. Por lo

²³ Friedman, M.A, 1970, Friedman Doctrine, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. The New York Times Magazine, págs. 32-33 y 123-125

²⁴ Cfr., Sheldon, O, 1923, *The philosophy of management*, London: Sir Issac Pitman & Sons

²⁵ Cfr., Levitt, T., 1958, *The Dangers of Social Responsibility*, Harvard Business Review, Sept-Oct.

tanto, las teorías económicas neoclásicas de la empresa, refuerzan el interés puramente económico de los negocios.

Por otra parte, también se sostiene que las empresas tienen una responsabilidad moral hacia la sociedad; como agentes morales y humanos y pueden ser considerados moralmente responsables de sus acciones. Al mismo tiempo, se argumenta que la empresa tiene un contrato social formal con la sociedad a la que pertenece y ese contrato debe ser cumplido.

El modelo “stakeholder”, también llamado teoría del stakeholder, propuesto por Freeman (1984) ha pasado a ser la base de una gran cantidad de literatura sobre empresa, sociedad y gestión estratégica. La teoría presenta a las empresas como un sistema relacionado con la sociedad, no de un modo abstracto sino a través de grupos de stakeholders representativos en una relación de doble sentido. Esta visión hace énfasis en que, además del interés de un determinado accionista, los intereses de todos stakeholders deberían estar incorporados a la empresa.

A continuación se presenta mas detalladamente en que consiste cada uno de estos enfoques

2.8.1 Enfoque libertario.

El enfoque libertario, el cual expresa que los empresarios tienen una y solo una responsabilidad social: usar los recursos e involucrarse en actividades que incrementen sus beneficios.²⁶

2.8.2 Enfoque del Interés Propio (Self-interest.)

Otro de los enfoques es el modelo del interés propio “self-interest”, el cual sostiene que las acciones socialmente responsables que lleven a cabo los empresarios recibirán una contrapresentación por parte de la sociedad en determinadas circunstancias. La responsabilidad social hacia la comunidad puede ser vista como una estrategia para el éxito empresarial o la maximización del beneficio.²⁷

2.8.3 Enfoque de la moral personal.

El enfoque de la moral personal es uno de los métodos utilizados por los teóricos para la determinación de la responsabilidad social empresarial, la cual consiste en el análisis de la estructura y naturaleza de la corporación en sí misma.

Cuando se asume que las empresas son capaces de actuar y que las acciones que llevan a cabo son comparables con las de cualquier persona natural, se concluye que, en su accionar, las empresas pueden ser moralmente culpables de una forma similar a las personas naturales.

²⁶ Cfr., Davis, K. and R. W. Blomstrom, 1975, *Business and Society: Environment and Responsibility*, New York: McGraw Hill.

²⁷ Cfr., McGuire, J., 1963, *Business and Society*, New York: McGraw Hill.

2.8.4 Enfoque de los Accionistas (stakeholders)

El enfoque de los grupos de interés establece que la obligación de la empresa no está limitada a los accionistas, sino que comprende a un grupo más amplio denominado “stakeholders” o públicos interesados.

Estos están conformados no solo por los proveedores de capital o accionistas “shareholders”, sino por todos aquellos que son afectados por el accionar empresarial y que forman parte de la empresa de manera indirecta, ya que sin ellos ésta no podría funcionar. Los públicos interesados o grupos de interés son todas las personas y organizaciones afectadas por la empresa, y las que pueden afectar a la empresa, siendo estos impactos negativos o positivos.

Las perspectivas fundamentales de la relación empresa-sociedad van de lo “moral” (por ejemplo, una relación filosófica entre la empresa y la sociedad), al “contrato social” o “relación con el stakeholder” (por ejemplo, una perspectiva política e institucional). Responsabilidad Social Empresaria, Corporate Social Responsiveness o Reacción Social Empresaria, Desempeño Social Corporativo, Gestión de Stakeholders, Sustentabilidad y Ciudadanía Corporativa son los conceptos y modelos de empresa y sociedad más destacados.

A continuación se presentará una síntesis de estos conceptos y de las teorías en las se fundamentan.

Responsabilidad Social Empresaria ya ha sido definida de diferentes formas. Se ha afirmado que es la “obligación directiva de actuar para proteger y mejorar el bienestar de la sociedad en su conjunto y el interés de la organización” (Davis & Blomstrom; McGuire, Frederick).

Esta definición se ha extendido hasta sugerir que la responsabilidad social no está limitada por el comportamiento de las personas, sino que también se refiere al impacto de las acciones institucionales en todo el sistema social (Davis)²⁸ . La RSE es la acción de la empresa que va más allá del cumplimiento minimalista de la ley.

Carroll²⁹ fue el que realizó la definición más conocida de las cuatro partes de la RSE: La responsabilidad social de la empresa abarca las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas de la sociedad, en un momento determinado del tiempo. Entonces, la pirámide de los componentes de la RSE se crea asumiendo que cada una no excluye a la otra.

Carroll sugirió la siguiente ecuación:

²⁸ Davis, K., 1973, *The case for and against business assumption of social responsibilities*, Academy of Management Journal, 16, pages 312-322

²⁹ Carroll, A. B., 1979, *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*, Academy of Management Review 4: 497-505.

RSE Total = Responsabilidades económicas + Responsabilidades Legales + Responsabilidades Éticas + Responsabilidades filantrópicas.

La RSE también ha sido considerada como el agente de control que ayudaría a solucionar cualquier posible 'daño' causado por la empresa.

No es inusual que las empresas puedan ocasionar problemas sociales en la búsqueda de la eficiencia. Por lo tanto, es una responsabilidad social empresaria minimizar estos efectos colaterales, algunas veces inevitables (Buchholz)³⁰.

Corporate Social Responsiveness o **Reacción Social Empresaria** ha surgido como el concepto más orientado a la acción. Se refiere a la capacidad de una empresa para responder a las demandas de la sociedad. Ackerman y Sethi diferenciaron obligación social (comportamiento empresarial en respuesta a las fuerzas del mercado o restricciones legales), de responsabilidad social (independiente de las obligaciones económicas y legales; "un comportamiento que sea congruente con las normas sociales vigentes, valores y expectativas de desempeño"); y de reacción social (la adaptación del comportamiento corporativo a las necesidades sociales: proactivo).

³⁰ Buchholz, R. A., 1991, *Corporate responsibility and the good society: From economics to ecology*, Business Horizons 34, no. 4: 19-32.

El modelo del Stakeholder y su contribución a los debates sobre RSE: Freeman¹⁴ propuso este modelo, que ha incorporado la teoría del stakeholder al flujo de literatura de administración de empresas.

Los stakeholders son "cualquier individuo o grupo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la empresa". Clarkson y Freeman han sostenido que los directivos por lo general responden a cuestiones de los grupos con los que ellos tratan al hacer negocios y no a temas vinculados con toda la sociedad.

Los directivos interpretan y se ocupan de las demandas y preocupaciones de los stakeholders. Por lo tanto, el sistema de stakeholders ha comenzado a ser utilizado para poder conocer ante quién es responsable la empresa.

Los grupos de stakeholders primarios son aquellos sin cuya continua participación la empresa no puede sobrevivir. Por lo general, están integrados por accionistas, inversores, empleados, clientes y proveedores.

En tanto el grupo de stakeholders públicos está formado por los gobiernos y comunidades que proporcionan la infraestructura y mercados, cuyas leyes y regulaciones deben ser obedecidas y a quienes se les deben pagar impuestos y otras obligaciones. Existe un alto grado de interdependencia entre la empresa y su grupo de stakeholders primario.

El grupo de stakeholders secundario ha sido definido como "los que influyen o afectan, o son influidos o afectados por la empresa; sin embargo, ellos no participan en las operaciones ni son esenciales para su supervivencia". Los medios y una amplia gama de grupos especiales de interés son considerados stakeholders secundarios, según esta definición.

Tienen la capacidad de movilizar la opinión pública a favor o en contra de una empresa. Dichos grupos pueden dañar de manera significativa a la empresa.

Se ha argumentado recientemente, que las relaciones de los stakeholders no son duales y, por lo tanto, dependientes, aunque inmersas en una telaraña de vínculos con múltiples actores.

Como ya se ha mencionado, en la teoría del stakeholder, la empresa es responsable de distintos *stakeholders*, por lo tanto el enfoque pasa de actividades discrecionales, como filantropía, voluntariado y trabajos benéficos, a una gama de relaciones de stakeholders críticos (por ejemplo, con los empleados, clientes, comunidades y medio ambiente).

Las últimas dos décadas han sido testigos del fuerte énfasis puesto en incluir al medio ambiente como un legítimo stakeholder de la empresa, contribuyendo al surgimiento de la idea del desarrollo sustentable. Esta teoría funciona más bien como una advertencia, pero no se involucra con valores éticos.

2.9 Ventajas de la Responsabilidad Social Empresarial.

La responsabilidad social no es una actitud filantrópica que proyecta ventajas importantes, a su vez, representa para la empresa una inversión que repercute en beneficios financieros.

Está demostrado que las inversiones en asuntos de responsabilidad social, en algunos casos puede ser recuperada a corto plazo y en otros a mediano plazo, y es totalmente seguro que a largo plazo no sólo se recuperará la inversión, sino

que al mismo tiempo, la empresa generará condiciones favorables para minimizar los impactos negativos que le producen pérdidas.

Actuar con responsabilidad social, es, sin lugar a duda, el mejor negocio para la empresa, sus beneficios se reflejarán de forma casi inmediata favoreciendo la productividad y la eficiencia.

Una empresa que practica RSE como principio fundamental podría aventajar a las demás de su rubro en cuanto a:

- Influencia y reputación frente al público.
- Desarrollo de un buen negocio.
- Incremento en la productividad y la calidad del negocio.

A continuación se explica de que manera cada una de éstas, se convierte en ventaja para la empresa u organización que experimenta RSE en sus operaciones.

2.9.1 Influencia y reputación frente al público

La RSE bien implementada dentro de una organización, contribuye de manera precisa en el mejoramiento de la imagen y la reputación de la marca o del producto ante los clientes, los canales de distribución y ventas.

Al generarse este cambio, se concibe mayor confianza del consumidor, y el mercado en general logrando una imagen más favorable, y a su vez facilitando el proceso de apertura de nuevos mercados por la imagen que se obtiene.

Al mismo tiempo, se pueden llegar a minimizar problemas de devoluciones por mala calidad, o por mal trato al cliente los cuales muchas veces son motivados por servicios mal prestados o por que la imagen de la empresa es negativa o no confiable.

Frecuentemente los consumidores son llevados hacia marcas y compañías consideradas por tener una buena reputación en áreas relacionadas con la RSE. Una empresa considerada socialmente responsable, puede beneficiarse de su reputación entre el público, así como de su reputación entre la comunidad empresarial, incrementando así la habilidad de la empresa para atraer capital y asociados.

“En la economía global, la imagen de marca y la reputación están entre las más valoradas fortalezas”.³¹

Podría afirmarse que las prácticas socialmente responsables, por naturaleza, son altamente visibles para los consumidores y tienen el potencial de fortalecer o fragilizar la opinión del público con respecto a una empresa o a su marca.

Una buena reputación por integridad y un fuerte compromiso con los consumidores generara lealtad y confianza, además ayuda a proveer un espacio de confianza en tiempos de crisis, teniendo un mercado objetivo más tolerante y más propenso a mantener su fidelidad cuando la crisis de la empresa u organización termina.

³¹ Responsabilidad Social Empresaria, www.comunidar.org.ar, Abril 2005.

2.9.2 Desarrollo de un buen negocio

Cuando se logra generar una influencia mayor en el consumidor gracias a la RSE, la empresa comienza a crecer y a desarrollarse de manera más competitiva en el mercado dentro del que esta inmerso.

Los mercados de los países mas desarrollados se abren ante las organizaciones que actúan con sentido humano y se preocupan por las necesidades de la sociedad en general. A su vez, los Gobiernos de los países dentro de los cuales se realiza la apertura confían en las empresas, que además de generar mayor riqueza a los países, promueven el bienestar social en pro de todos los ciudadanos.

2.9.3 Incremento en la productividad y la calidad del negocio

Cuando los empresarios comienzan a valorar el hecho de actuar con responsabilidad social, se genera el siguiente pensamiento: “*No solo importa cuanto gano, sino como lo gano*”³². Ahora bien, cuando sucede esto, se comienzan a priorizar las acciones que la empresa realiza, y se da un involucramiento colectivo; se reúnen todas las variables que rodean a la empresa o que están dentro de ella.

Al lograr unificar todos los elementos que inciden interna y externamente en la organización, se da un incremento en la productividad de la empresa y se otorga un servicio o se ofrece un producto de mejor calidad. Debido a que al ser mas

³² Acción Emprearial, Presentación: El mundo empresarial y la RSE, www.accionrse.cl, Abril 2005

eficientes y eficaces se da un mejor aprovechamiento de todos los recursos y se logra manejar con mayor facilidad la variable que al consumidor mas le interesa: EL PRECIO.

Cuando el consumidor analiza y determina que la empresa a la cual el le compra algún tipo de mercancía a un buen precio y de buena calidad, la fidelidad en el aumenta.

2.10 Beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial.

Los beneficios de la Responsabilidad Social Empresarial consiguen ser medidos de diferentes maneras, basándose en información cuantitativa y cualitativa.

Diversas empresas han experimentado grandes beneficios tangibles, tanto en su operación general como en relación a algunos temas específicos de la RSE

2.10.1 Desarrollo lealtad de clientes

Es cada vez mayor el número de personas que se interesan por la contaminación, la reforestación, así como también la búsqueda de precios justos y calidad de los productos. Y cuando una empresa aplica la RSE adquiere un compromiso cada

uno de estos puntos, por lo cual adquiere simpatía por parte del consumidor. Aunque la RSE no es un factor determinante para la lealtad de los clientes, si genera un efecto positivo en esta.

2.10.2 Reducción de Costos Operativos

Diversas iniciativas de RSE, particularmente aquellas que están orientadas al medio ambiente y ambiente laboral, pueden reducir los costos drásticamente, disminuir los gastos e improductividad.

En el área de recursos humanos, programas de balance entre la vida personal y el trabajo, reducen el ausentismo e incrementan la retención de empleados, también permiten a las empresas ahorrar dinero gracias a un incremento en la lealtad y confianza, y reducción de costos de contratación y entrenamiento.

Existen cientos de casos prácticos de empresas que han reducido drásticamente sus costos debido a una disminución en sus desechos, la eficiencia energética, prevención de la contaminación y aprovechamiento de los recursos.

Por ejemplo, Dow Chemical Co. y la National Resource Defense Council (NRDC)³³ se asociaron para un proyecto de tres años que tiene el fin de reducir la producción de 26 químicos tóxicos a tan solo uno, en una de las plantas de Dow. La inversión de Dow de 3.1 millones de dólares le está ahorrando a la empresa 5.4 millones al año y, para muchos de sus negocios, se ha incrementado la calidad de los productos y la capacidad de producción.

Dow planea replicar este proyecto en una planta petroquímica mayor. En el año 2000, un estudio de 200 ejecutivos de 158 grandes empresas internacionales demostró que un número creciente de compañías multinacionales realizan grandes reducciones de costos e incrementan su desempeño después de implantar nuevas formas de trabajar que estimulen a los trabajadores a crear y compartir sus conocimientos.

³³ RSE, Sus beneficios en las empresas., www.redtelework.com., Abril 2005.

En 1997, una encuesta a más de 150 ejecutivos conducida por la Whirlpool Foundation, Working Mother Magazine y Family Newsbrief relaciono a más de 40 programas e iniciativas del ambiente laboral (en áreas tales como el cuidado de bebés y ancianos, flexibilidad, salud y bienestar, diversidad entre otras) el resultado fue un listado de 16 ventajas para los negocios, como: reducción del ausentismo y rotación, mayor satisfacción de los empleados y los consumidores, reducción de costos de salud, etc.

2.10.3 Acceso a mercados internacionales

Estudios relacionados con RSE, revelaron que las cualidades de una empresa que atraen a los nuevos y mejores talentos son: buen clima laboral, calidad de vida (equilibrio vida personal y trabajo) e imagen de excelencia.

2.10.4 Acceso a financiamiento blando

Las comunidades empresariales y de inversión han debatido extensamente sobre la real conexión entre las prácticas empresariales socialmente responsables y un desempeño financiero positivo. Diversos estudios académicos han demostrado tal correlación:

En 1999, un estudio publicado en Business and Society Review (revista negocios y sociedad), mostró que 300 grandes corporaciones descubrieron que las empresas que hacían público su compromiso de honrar a sus códigos de ética, mostraron un desempeño tres veces mayor a aquellas que no lo hicieron, tomando como parámetro el valor agregado en el mercado.

En 1997, un estudio de la Universidad DePaul, demostró que las empresas con un compromiso corporativo definido en cuanto a principios éticos, tenían un mejor desempeño financiero que las que no lo hacían, como base en las ventas e ingresos anuales.

Un estudio longitudinal efectuado por la Universidad de Harvard se descubrió que las empresas con acciones balanceadas entre empleados y accionistas mostraron una tasa de crecimiento cuatro veces mayor y una tasa de crecimiento de empleo ocho veces mayor a las de empresas enfocadas solamente a accionistas.

Por solicitud de IBM Corp., David Lewin, profesor de la UCLA estudió a 156 empresas con el fin de determinar la relación entre las donaciones corporativas y el desempeño corporativo. El estudio demostró que las firmas más propensas a la filantropía obtenían tasas de retorno a sus inversiones significativamente más altas.

Lewin concluyó que "la filantropía corporativa puede, con el tiempo, fortalecer el desempeño de los negocios".

Numerosos estudios han demostrado que las empresas con una sólida trayectoria en el área de medio ambiente, experimentan un desempeño financiero superior. Por ejemplo:

El índice del Dow Jones Sustainability Group (Grupo Sustentado Dow Jones), muestra que las compañías que se enfocan en una sustentación económica de "línea de base triple", ambiental y ética, superan a otras compañías en el mercado de valores.

En una comparación reciente entre las seis empresas de la industria química, con más altos desempeños ambientales y seis empresas con los más bajos desempeños ambientales, se encontró que aquellas con mejor comportamiento ambiental producen un retorno anual 9.2% mayor al de aquellas que se encuentran en los niveles más bajos de desempeño ambiental³⁴.

³⁴ Idem # 30

CAPITULO III: INVESTIGACIÓN DE CAMPO PARA DETERMINAR LA RELACIÓN VIGENTE ENTRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y LAS CADENAS DE SUPERMERCADOS SALVADOREÑAS

3. 1 OBJETIVOS

3.1.1 OBJETIVOS DEL TRABAJO

3.1.1.1 Objetivo General

Diseñar un programa de Responsabilidad Social Empresarial para las cadenas de Supermercados, el cual las motive a convertirse en empresas socialmente responsables.

3.1.1.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación real sobre la responsabilidad social empresarial dentro de las cadenas de supermercados.

- Ofrecer los lineamientos básicos para iniciar la creación de una Cultura de Responsabilidad Social empresarial en las cadenas de Supermercados.
- Presentar las ventajas y beneficios de la implementación del programa de Responsabilidad social empresarial para las cadenas de supermercados.

3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Objetivo General

- Obtener información sobre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que realizan actualmente las cadenas de supermercados salvadoreñas, para enriquecer el contenido del programa a diseñar.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar el grado de contribución de las prácticas de RSE realizadas por las cadenas de supermercados salvadoreñas en la solución de problemas sociales.
- Identificar la contribución que los objetivos estratégicos que las cadenas de supermercados salvadoreños logran con las prácticas de RSE.

- Determinar los beneficios que las cadenas de supermercados salvadoreñas obtienen con las prácticas de RSE.

3.3 HIPÓTESIS

3.3.1 Hipótesis General

- Un programa de Responsabilidad Social Empresarial proporcionará mayores beneficios a las Cadenas de Supermercados de El Salvador.

3.3.2 Hipótesis Específicas

- Las prácticas de RSE que realicen las cadenas de supermercados salvadoreñas contribuirán a la solución de problemas sociales.
- Las cadenas de supermercados logran sus objetivos estratégicos al implementar prácticas de RSE.
- La implementación de prácticas de RSE brinda ventajas competitivas a las cadenas de supermercados.

3.3 METODOLOGIA DE INVESTIGACION

3.4.1 Determinación del Universo.

El segmento que se investigó estuvo compuesto por las cadenas de supermercados salvadoreñas que se distinguen por ofrecer Autoservicio y que tener a disposición de venta más de 30,000 productos.

Además para efectos de análisis, el estudio se realizó en el Área Metropolitana de San Salvador, por ser esta zona donde se encuentran las oficinas administrativas centrales de las cadenas de supermercados.

Las cadenas de supermercado estudiadas fueron:

- ❖ Hiper Paiz
- ❖ Despensa de Don Juan
- ❖ Super Selectos
- ❖ Europa e Hiper Europa.

Además, en cada una de estas empresas, la investigación se realizó a través de los gerentes de mercadeo y recursos humanos.

3.4.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se realizó es de tipo Exploratoria, el objetivo fue analizar el tema de la responsabilidad social empresarial desde el punto de vista de las cadenas de supermercados, siendo un tópico poco estudiado en nuestro país.

La investigación fue de tipo descriptiva debido a que se pretendía descubrir características y otros aspectos importantes de los sujetos investigados.

Al mismo tiempo la investigación fue de carácter correlacional, pues su propósito fue medir el grado de relación entre dos o más conceptos o variables en un contexto en particular, para este caso era el grado de relación existente entre la responsabilidad social y las cadenas de supermercados .

3.4.3 Instrumentos de la Investigación.

Para la obtención de los resultados se hizo uso de las siguientes herramientas:

- 1. Guía de entrevista: Compuesta por once preguntas abiertas dirigidas al Gerente de Recursos Humanos o Gerente de Mercadeo de cada Cadena de Supermercado. El objetivo de ésta era medir de manera cualitativa que tanto saben las empresas respecto a la Responsabilidad Social Empresarial y los beneficios que trae a las organizaciones.**
- 2. Cuestionario de Indicadores (FUNDEMAS): La herramienta proporcionada por FUNDEMAS, estaba compuesta por 103 preguntas las cuales están segregadas en las seis áreas que componen la RSE (principios, valores éticos y gobernabilidad, lugar de trabajo y derechos humanos, medio ambiente, mercadeo, comunidad y política pública). El fin que se persigue con esta herramienta, es determinar y concluir de forma cualitativa como las Cadenas de supermercados están aplicando la RSE y en que áreas hacen más énfasis y en cuales necesitan enfocar un poco más los esfuerzos.**

3.4.3.1 Limitaciones de la investigación.

- El universo de investigación estaba compuesto por cuatro empresas (la fragua: Despensa de Don Juan e Hiper Paiz, Super Selectos, Supermercados Europa), sin embargo por falta de disposición y deseo de colaboración el personal de la Fragua se negó a brindar la información requerida para la investigación.
- Debido al horario de trabajo y actividades de las personas entrevistadas, éstas no pudieron profundizar en las respuestas brindadas.

3.5 Tabulación de los datos.

GUIA DE ENTREVISTA: Se presenta las 11 preguntas individualmente, con el objetivo de presentar la opinión de las Cadenas de Supermercados.

PREGUNTA 1	¿Para Ud. que es Responsabilidad Social Empresarial?
EUROPA	Es la responsabilidad que tienen las empresas de cubrir necesidades de la población. Es realizar acciones que conlleven a solventar necesidades en programas de asociaciones o grupos.
SUPER SELECTOS	Un compromiso que las empresa tienen con la sociedad, es retornar un poco de los beneficios que las empresas obtienen de la misma comunidad

ANÁLISIS 1.

Ambas cadenas de supermercados coinciden en que la responsabilidad social empresarial debe beneficiar a la comunidad, y que ésta es un compromiso de la institución con el entorno en general.

PREGUNTA 2	¿Para su empresa es importante la Responsabilidad social Empresarial
EUROPA	SI, MUY IMPORTANTE
SUPER SELECTOS	SI

ANÁLISIS 2

Se puede observar que ambas empresas consideran la Responsabilidad Social como un tema importante que necesitan tomar en cuenta en la actualidad.

PREGUNTA 3	¿Considera Ud. que la RSE afecta positiva o negativamente la imagen de su empresa frente al entorno?
EUROPA	Afecta Positivamente
SUPER SELECTOS	Afecta Positivamente

ANÁLISIS 3

Las cadenas de supermercado en estudio opinan que poner en práctica Responsabilidad Social, contribuye al mejoramiento de la imagen de la organización ante el mercado.

PREGUNTA 4	¿Cuales son las acciones de RSE que su empresa realiza actualmente?
EUROPA	Donaciones, contrataciones de personal discapacitado y otras en obras que están en proyección
SUPER SELECTOS	Donaciones a instituciones de beneficencia.

ANÁLISIS 4

Ambos instituciones en estudio realizan prácticas con la comunidad mediante donaciones, y una de ellas se enfoca hacia su cliente interno a través de la contratación de personal discapacitado.

PREGUNTA 5	¿Ha oído hablar de FUNDEMÁS y de su labor?
EUROPA	NO
SUPER SELECTOS	NO

ANÁLISIS 5

Ninguna de las cadenas de supermercados en estudio conoce sobre la institución que se encarga de promover y difundir en el país las prácticas de RSE.

PREGUNTA 6	¿Como considera Ud., que las buenas condiciones de trabajo intervienen en la eficiencia y eficacia de sus subordinados?
EUROPA	Las buenas condiciones en cualquier ámbito son sumamente importantes, ya que esto condiciona su motivación su eficiencia y su estabilidad.
SUPER SELECTOS	Si, las buenas condiciones son importantes por que contribuyen a la mejora del trabajo de cada

	persona.
--	-----------------

ANÁLISIS 6

Como se observa ambas instituciones consideran importante las condiciones de trabajo, sin embargo plantean diferentes puntos de vista, una lo plantea para mejorar el trabajo de cada persona, y la otra para la motivación, eficiencia y estabilidad de las personas.

PREGUNTA 7	¿Como contribuye su empresa al mejoramiento del bienestar de la comunidad?
EUROPA	A través de donaciones solicitada por alguna institución.
SUPER SELECTOS	Generando Empleo

ANÁLISIS 7

Las acciones que realizan las instituciones en estudio difieren, al contribuir con el bienestar de la comunidad en diferentes áreas, enfocándose una de ellas en el apoyo a la comunidad y la otra en lugar de trabajo.

PREGUNTA 8	¿De que forma su empresa colabora o podría colaborar con la protección y preservación del medio ambiente?
EUROPA	Por el momento no están integrados en ningún programa de este tipo.
SUPER SELECTOS	Apoyando las actividades que impulsen las entidades gubernamentales o privadas

ANÁLISIS 8

Las cadenas de supermercados no realizan ninguna actividad de protección y preservación de manera puntual y continua, sin embargo una de ellas trabaja en coordinación con otras instituciones, apoyando las actividades de preservación que esas realicen.

PREGUNTA 9	A su criterio, ¿la RSE contribuye al desarrollo sostenible del país?
EUROPA	SI
SUPER SELECTOS	SI

ANÁLISIS 9

Las dos instituciones en estudio consideran que las prácticas de Responsabilidad Social afectan positivamente en el desarrollo sostenible del país.

PREGUNTA 10	¿Ha considerado su empresa implementar un programa permanente aplicando la RSE?
EUROPA	NO
SUPER SELECTOS	NO, por el momento

ANALISIS 10

Tanto la cadena de supermercados Europa como la de Súper Selectos, no tiene proyectado a corto plazo la implementación de un programa que aborde la temática de la RSE.

PREGUNTA 11	¿Cuales son las características más importantes que un programa permanente, aplicando la RSE debe contener?
EUROPA	Colaboración monetaria, actividades de rentabilidad para asociaciones y sobre todo mucha publicidad.
SUPER SELECTOS	No sabe, el tema requiere análisis y sugerencia de expertos al respecto.

ANÁLISIS 11

Según una de las instituciones en estudio, los elementos primordiales que debe incluir un programa de RSE son: Contribuciones monetarias, así como actividades que contribuyan económicamente a instituciones específicas. Y la otra institución no proporcionó información al respecto, ya que considera necesario un análisis y la asesoría de expertos para determinar la temática.

CUESTIONARIO DE INDICADORES (ver anexo 2): Como el objetivo primordial del cuestionario era mostrar que tanto aplican la RSE dentro de las cadenas de supermercados, se presenta un análisis por cada una de la áreas sin hacer énfasis en las preguntas.

1. PRINCIPIOS, VALORES ETICOS Y GOBERNABILIDAD.

En primer lugar se observa, de acuerdo a las respuestas brindadas por las cadenas de supermercados, que si existe un código de principios y valores bajo el cual se rigen las instituciones; aunque los niveles jerárquicos que los formulen en cada una de ella es diferente.

A pesar de contar con el Código de Valores, la difusión y comunicación de éste difiere, pues no tiene la misma amplitud en ambas, siendo incluidos en una de

ellas solamente en nivel gerencial, a diferencia de la otra que incorpora todos los niveles internos de la empresa.

2. LUGAR DE TRABAJO Y DERECHOS HUMANOS.

Así como la ley lo establece las cadenas de Supermercados tienen una jornada laboral de cuarenta y cuatro horas semanales, las cuales son distribuidas en ocho horas diarias y adicionalmente se brinda remuneración por tiempo extra laborado.

Las cadenas de supermercados en términos generales cumplen con toda la normativa que la ley impone, respecto a las prestaciones laborales, sin embargo, una de ellas proporciona a sus empleados prestaciones adicionales a la ley como: Bonificaciones por productividad, uso de vehículo, seguro médico y de vida con empresas particulares y programas de recreación.

Otro aspecto importante en esta área es la posibilidad que se da en estas empresas de contratación a menores de edad, personas discapacitadas, jóvenes sin experiencia y personas mayores (40 años o más).

Las cadenas de supermercados dan la oportunidad a sus empleados de conformar agrupaciones u organizaciones de trabajadores como cooperativas y comités de mejoramiento laboral.

Una de las instituciones en estudio tiene un programa para estimular y recompensar a sus empleados logrando generar sugerencias para mejorar el desempeño de éstos, y dentro de las actividades que contempla este programa son las capacitaciones y adiestramiento; por su parte la otra institución no cuenta con un programa definido de estimulación al empleado pero tiene actividades esporádicas relacionadas con el tema.

3. MEDIO AMBIENTE.

El medio ambiente es un tema que preocupa a cualquier tipo de empresa, en este estudio ambas empresas desconocen sobre el impacto ocasionado por sus actividades.

Aun sin conocer sobre los problemas que pueden llegar a ocasionar, las cadenas de supermercados no participan en foros, seminarios, talleres o conversaciones sobre medio ambiente.

En relación al área de medio ambiente ninguna de las empresas realizan actividades que contribuyan al mejoramiento y/o protejan a este.

4. MERCADEO.

En el aspecto de selección de agentes que interactúan con las cadenas de supermercados (proveedores), ambas tienen definido el proceso de selección de estos, tomando en consideración aspectos como, calidad, precio y plazo de entrega de los productos.

Otro elemento importante que se observa para los sujetos de estudio en esta área es la revisión de aspectos de calidad como: fechas de vencimiento, rotulación, envases, y otros materiales de comunicación.

Las condiciones de las instituciones en estudio son similares para resolución de problemas. La diferencia estriba en que una de las instituciones no contempla para la atención de reclamos a una persona específica, sin embargo si los empodera para resolver problemas y tomar decisiones.

En relación al tema de mercadeo un aspecto importante la comunicación y la publicidad, en ese sentido una de las cadenas de supermercados posee una política formal de comunicación y publicidad la cual esta de acuerdo con la legislación de defensa del consumidor.

5. COMUNIDAD.

El tema de la comunidad es una de las áreas mas explotadas de la responsabilidad social, enfocándose sobre todo en el trabajo con instituciones comunitarias, gubernamentales y privadas; colaborando principalmente con

donaciones en especies. Es necesario hacer énfasis que estas empresas trabajan bajo solicitudes eventuales.

Dentro de las proyecciones las cadenas de supermercados estiman que la inversión que realicen en acciones sociales será de igual magnitud para una y menor para otra.

En cuanto al beneficio interno que las empresas obtienen de realizar acciones sociales consideran que es mayor en los siguientes aspectos: Mejoramiento del clima organizacional, aumento de lealtad, presencia y permanencia y mejora financiera y acceso capital.

Referente al beneficio externo los aspectos considerados de mayor incidencia son: mejora de imagen y reputación, desarrollo de lealtad del cliente, difusión positiva de la empresa y contribución al desarrollo nacional.

Una de las cadenas de supermercados está interesada en incrementar la inversión en acciones sociales mediante la asociación con otra institución, en cambio la otra prefiere hacerlo mediante participaciones esporádicas.

6. POLÍTICA PÚBLICA.

Las cadenas de supermercados en cuanto a política pública prefieren mantenerse al margen y no adoptan públicamente posiciones como empresas; sin embargo permiten las participaciones a título personal.

Ambas organización promueven propuestas de interés público y social a autoridades públicas.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Actualmente la Responsabilidad Social Empresarial más que una nueva tendencia en la administración de empresas, se ha convertido en una base para que las organizaciones visualicen una nueva forma de hacer negocio a través de una relación recíproca de beneficios con la sociedad.

En una economía como la de El Salvador la filosofía de la RSE se enfrenta al objetivo más importante de las empresas, la maximización de utilidades; se afirma que las cadenas de supermercados no están exentas de ser afectadas por ésta cultura de trabajo, ocasionando que, su visión del desarrollo sostenible de la sociedad no sea la adecuada.

De la investigación como tal se concluye lo siguiente:

4.1.1 Conclusión 1

De acuerdo a los resultados brindados por la investigación, se concluye que las cadenas de supermercados asumen la responsabilidad social como la realización de actividades esporádicas que únicamente son ejecutadas en situaciones de emergencia y que, en la mayor parte de casos, esperan a que la sociedad lo demande, por lo que en muy pocas ocasiones se dan soluciones concretas a problemas sociales; es por eso que se afirma que:

Las prácticas de RSE que realizan actualmente las cadenas de supermercados salvadoreñas no son suficientes para incidir en la solución de problemas sociales.

4.1.2 Conclusión 2.

La carencia de prácticas de RSE y de programas que permitan la aplicación de Responsabilidad social en forma adecuada no contribuye a la generación de

avances en el cumplimiento de las estrategias que conllevan la obtención de buenos resultados tanto el área específica de la RSE como de la organización; por lo tanto se puede concluir lo siguiente:

La mala implementación de prácticas de RSE actualmente realizadas por las cadenas de supermercados, no contribuye a obtención de los objetivos estratégicos.

4.1.3 Conclusión 3

La responsabilidad social empresarial en términos generales contribuye a la generación de beneficios tanto para las organizaciones como para la sociedad en general, siempre y cuando ésta, esté bien definida y logre ser parte de la cultura de la empresa. La investigación reveló que las cadenas de supermercados en El Salvador son un ejemplo de las compañías que no generan respuestas factibles al entorno nacional y obtener mayor participación dentro del mercado mundial. Así mismo, las cadenas de supermercados no contribuyen al crecimiento del índice de competitividad responsable, que genera las ventajas necesarias para la subsistencia de las mismas; en relación a lo anterior se afirma que:

De acuerdo a las prácticas que actualmente realizan las cadenas de supermercados, no se generan ventajas competitivas sustanciales.

4.2 Recomendaciones

4.2.1 Prácticas de RSE de mayor importancia para las Cadenas de Supermercados.

Iniciar el proceso de implementación de prácticas en áreas básicas, como: medio ambiente, comunidad, mercadeo y lugar de trabajo. Debido a que son las áreas que presentan mayor deficiencia y al mismo tiempo son las que presentan viabilidad y factibilidad para su aplicación.

Además estas áreas son de suficiente importancia como para incidir de manera relevante en la solución de problemas sociales de las partes directamente involucradas en cada una de ellas, para que sumadas conjuntamente contribuyan a mejorar la práctica total de la RSE que las cadenas de supermercados realizaran en términos generales .

4.2.2 Tiempo de ejecución de las prácticas de RSE.

Realizar las prácticas y actividades de RSE de manera permanente, para que causen impacto en el logro de los objetivos estratégicos que la empresa plantee.

El tiempo de ejecución es proporcional al cumplimiento de los objetivos y de la planeación estratégica que sea propuesta, mientras mayor énfasis y más altos niveles en el grado de aplicación se busque en los objetivos, en distintos periodos de tiempo, así se irán incrementando gradualmente las prácticas de RSE que se vayan realizando, Hasta llegar a resultados claros concisos y constantes para las cadenas de supermercados de El Salvador.

4.2.3 Cultura Organizacional de los Supermercados.

Aplicar prácticas de RSE de manera más directa y constante para consolidar y fortalecer aspectos en los que las cadenas de supermercados ya estén trabajando, y realizar prácticas en áreas no cubiertas para lograr una ventaja competitiva sólida y marcada, por medio de la integración de todas las áreas de mayor importancia para las cadenas de supermercados.

Para lograrlo es necesario partir de lo particular a lo general, de la implementación en cada área con base en prioridades de deficiencias y eficiencias, para alcanzar el mejoramiento de RSE integral a manera de un todo; porque las cadenas de supermercados cuenta con mucho potencial y recursos no explotados que

aprovechados de mejor manera ser transformados y ayudar a forjar una cultura organizacional bien arraigada basada en la RSE.

A su vez, es necesario fundamentar la aplicación de la misma; de no hacerlo las consecuencias serán muy graves y su impacto será a mediano y largo plazo, así como también contribuirá a evitar la carencia de una competitividad responsable que es un obstáculo al desarrollo y al incremento de las ventajas.

CAPITULO V: DISEÑO DE UN PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL PARA LAS CADENAS DE SUPERMERCADOS SALVADOREÑAS

5.1 Introducción

El fundamento principal de un programa eficiente de Responsabilidad Social Empresarial en el área de las cadenas de supermercados, y para cualquier otra industria está cimentado en cumplir con los objetivos y metas de la organización y hacer que éste sea coherente con las necesidades de la comunidad en general.

Dicha acción debe ser promovida por los directivos de las organizaciones, que, deben incentivar a sus empleados, proveedores, clientes y entorno en general y retomar las iniciativas que los implicados en los procesos organizacionales logren aportar. En este sentido un programa de Responsabilidad Social Empresarial debe ser eficientemente implementado y brindar los resultados esperados.

Una vez identificada la base de un programa de RSE, las cadenas de supermercados consiguen iniciarse en él; por lo tanto, la siguiente propuesta va orientada a ofrecer lineamientos básicos que permitan definir el rumbo de la Responsabilidad Social conciente, necesaria e indispensable para el desarrollo de las cadenas de supermercados en su entorno.

5.2 Objetivos del Programa

- ❖ Proporcionar una manera fácil y práctica de definir y aplicar la Responsabilidad Social Empresarial.
- ❖ Incentivar a las cadenas de supermercados a tomar conciencia de la importancia de la implementación de esta nueva herramienta administrativa.
- ❖ Promover las prácticas de responsabilidad social empresarial como parte integral de la filosofía y cultura de la empresa.

5.3 Alcances y Limitaciones del Programa.

5.3.1 Alcances

- Estimular la práctica de actividades que impliquen la responsabilidad social empresarial.

- Aportar los pasos básicos necesarios para implementar la RSE en las cadenas de supermercados.
- Brindar diversas alternativas de acción a través de las cuales las cadenas de supermercados implementen lo que más se adapte a sus necesidades y capacidades.

5.3.2 Limitaciones

- El programa abarca lineamientos cualitativos relacionados con la RSE por lo que el mismo, carece de herramientas o aspectos que indiquen si las cadenas de supermercados cuentan con la capacidad económica para la su ejecución.
- El programa brinda a las cadenas de supermercados los lineamientos necesarios para aplicar RSE en la organización; posteriormente a este proceso cada empresa decidirá si realiza un presupuesto para la implementación del programa.
- El programa será general de tal forma que cada cadena de supermercados lo adopte a sus particularidades.

5.4 Elementos Fundamentales del Programa

5.4.1 Comprender el nuevo ambiente.

El cambio dentro de una organización se inicia con un entendimiento de las variaciones del entorno; que están ocurriendo tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

En El Salvador, debe iniciarse por analizar el rumbo de las cadenas de supermercados en relación a la Responsabilidad Social, cómo están sus reglamentos y políticas orientadas hacia ella.

En un ambiente globalizado el éxito para las organizaciones depende de la habilidad de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y no sólo responder a él. Esto se logra implementando o renovando las políticas organizacionales para satisfacer las necesidades de sus clientes (internos y externos).

Significa también cambiar cualquier tipo de proceso o lineamiento interno que sea necesario, para alcanzar las metas propuestas, manteniendo de esta manera la esencia de la organización.

5.4.2 Conocer los componentes.

El responsabilizarse de un nuevo enfoque de trabajo concibe involucrarse con los competentes y terminología del mismo; éstos son definidos por la estructura interna de la organización que empleará la nueva herramienta; así como, de los sistemas que apoyan el desarrollo y su implementación.

Por lo general el programa se desarrolla a través de las áreas más importantes y usuales: Recursos Humanos, Mercadeo, Gerencia General y Presidencia.

Además, son estas áreas las que velarán por su cumplimiento e implementación, y convertirlo en parte fundamental de todas las áreas de la organización, logrando su completa divulgación hasta convertirlo en parte esencial de la cultura organizacional.

5.4.3 Implementación de las funciones.

El poseer todos los recursos necesarios para poner en marcha un supermercado dista mucho de asegurar el éxito en esta industria tan competitiva, donde los conceptos como protección al medio ambiente, mejoramiento a las condiciones laborales de los empleados, desarrollo de la comunidad están adquiriendo cada

vez mas importancia, igualándose con aspectos vitales como el mercadeo y las relaciones publicas.

La aplicación de un programa de Responsabilidad Social Empresarial demandará que se realice un cambio en la manera de orientar el negocio y en la visión de la empresa; ésto junto con la rutina de las actividades normales de la organización.

5.5 Pasos para alcanzar la Responsabilidad Social en Cadenas de Supermercados.

5.5.1 Identificar capacidades y fortalezas.

La cadena de supermercado que desee implementar el programa de Responsabilidad Social Empresarial, deberá hacer un análisis minucioso de cuales son sus fortalezas y debilidades tanto cuantitativas como cualitativas.

Para ello deberá realizar un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de Stephen Robbins³⁵, e identificar los siguientes aspectos:

1. Analizar el entorno.
2. Identificar las oportunidades y amenazas.
3. Analizar los recursos de la organización.
4. Identificar Fortalezas y debilidades.

³⁵ Robbins Stephen y Coulter Mary, ADMINISTRACIÓN, Prentice Hall 1996 Quinta Edición,

El análisis de cada uno de estos aspectos debe hacerse desde el enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial para identificar de esa manera el nivel de aplicación y compromiso de la empresa, con respecto a esta herramienta.

5.5.2 Establecer punto de partida.

5.5.2.1 Sensibilización.

Para la implementación del programa de responsabilidad social, las cadenas de supermercados deben sensibilizarse y tomar conciencia de la importancia que está adquiriendo a nivel nacional e internacional la aplicación de este enfoque administrativo, para el desarrollo y competitividad de la organización, de esta manera se llegará a las metas que se persiguen y se logrará crear la armonía necesaria entre organizaciones y el entorno.

Esto a su vez hará que se genere un mejor funcionamiento administrativo y operativo, debido a que la RSE abarca aspectos internos y externos que caracterizan a cada una de las áreas de la empresa. Con esto se espera que al sensibilizarse con su entorno retribuyan a la comunidad de tal forma que se beneficiar mutuamente en la medida que se alcance equilibrio entre ambas y no se lucre una de la otra.

A su vez, las cadenas de supermercados al demostrar su preocupación e interés por la comunidad y los problemas que a ésta le afectan, mejorará su imagen como corporación.

5.5.2.2 Inventario de prácticas de RSE.

Para la elaboración del inventario de prácticas de RSE se debe identificar y conocer las áreas de trabajo de esta herramienta, las cuales se mencionan a continuación:

1. Principios, valores éticos y gobernabilidad.
2. Lugar de trabajo y derechos humanos.
3. Mercadeo.
4. Medio ambiente
5. Comunidad
6. Política pública

Cuando se identifican las seis áreas de trabajo de la RSE se completa la siguiente matriz con la información detalla a continuación:

Enumerar por área de trabajo todas las practicas de RSE que la empresa aplica	
AREA DE TRABAJO	PRACTICAS DE RSE
Principios, valores éticos y gobernabilidad.	
Lugar de trabajo y derechos humanos.	
Mercadeo.	
Medio ambiente	
Comunidad	
Política pública	

Cada organización deberá realizar un análisis de las prácticas enumeradas anteriormente, para detectar cuáles son las áreas de trabajo más sensibles y de mayor importancia para aplicar la RSE.

La empresa, al identificar las áreas con pocas o ninguna práctica deberá tomar la decisión de enfocar sus esfuerzos hacia éstas, o dar seguimiento a aquellas en las que se encuentra trabajando hasta ese momento, y hacer énfasis en buscar un compromiso real y conciente con la filosofía.

5.5.3 Concretización de las bases del programa.

Cuando en una empresa, en este caso las cadenas de supermercados, se está buscando la implementación del programa de RSE, se requiere que, quienes dirijan cada una de las áreas involucradas (Alta Dirección, Mercadeo, Recursos Humanos), preparen bien los cimientos o las bases que sustentarán el programa.

Las bases del programa deben ir siempre dirigidas a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización; así mismo deben ser orientadas de tal manera que se cree dentro de la compañía, una cultura de conciencia social y posteriormente, ésta se transmita a los clientes internos y externo.

5.5.4 Identificar las principales áreas de trabajo.

Para la obtención de un mejor resultado en los objetivos determinados la empresa, debe seleccionar áreas de RSE específicas en las cuales se centren las prácticas, a incluirse y desarrollarse dentro del programa de RSE.

La empresa deberá trabajar en la selección de las áreas de mayor interés y de mayor envergadura, para ésto debe tener en cuenta el análisis FODA que se realice y de esta manera escoger hacia que áreas se enfocarán los esfuerzos de la compañía en materia de RSE.

5.5.5 Establecer el perfil para cada área de trabajo primaria.

Debido a que dentro de una misma área de RSE se encuentran implicados varios aspectos, es necesario delimitar y definir claramente aquellos en los que se quiere generar un cambio, elaborando así, un perfil del área de trabajo, incluyendo dentro de éste:

- Conceptualización del área de trabajo.
- Determinación de prácticas que implican dicha área.
- Delimitación del ejercicio del área a ser aplicada

5.5.6 Establecimiento de metas para cada área de trabajo primaria.

La empresa debe definir que es lo que quiere lograr en un período de tiempo, bien establecido y definido, con el ejercicio de cada una de las prácticas. Todo esto de acuerdo a las políticas de la empresa y consecuentemente observar los resultados obtenidos – se recomienda un periodo de seis o doce meses -, dejando abierta la posibilidad de efectuar ajustes y mejoras en la ejecución de las actividades.

5.5.7 Desarrollo del plan.

Este programa de Responsabilidad Social Empresarial se aplica a cadenas de supermercados en El Salvador, cuyo nombre formal es: Programa de Responsabilidad Social Empresarial para las cadenas de supermercados de El Salvador.

El programa proporciona un detalle de prácticas y acciones que las empresas pueden desarrollar dentro de las siguientes áreas:

- Mercadeo
- Medio Ambiente
- Lugar de Trabajo y de Derechos Humanos.

5.5.7.1 Objetivos del plan

- ❖ Brindar a las cadenas de supermercados herramientas claves relacionadas con la RSE y de esa manera mejorar la competitividad y la relaciones con su entorno

- ❖ Contribuir a que las cadenas de supermercados permanezcan en el mercado en el largo plazo, a través de la concientización social y su aplicación en el diseño, planeación y toma de decisiones que le permita responder de forma inmediata a las necesidades del negocio, de los clientes, los empleados y el entorno físico y social.

5.5.7.2 Áreas de trabajo

1. Mercadeo

Esta área se entiende como aquella que busca establecer y mantener relaciones con los clientes basadas en integridad, justicia y honestidad; integridad en la cadena de producción, recepción y empaque de los productos; en la definición de precios; en las prácticas de venta; en la distribución y en la privacidad de clientes y empleados, basándose en la competencia leal y respetando la libre competencia.

Para el caso de las cadenas de supermercados, se incluye también la estrecha relación que existe con uno de sus competentes principales: los proveedores, estableciendo de esa manera un mejor manejo de créditos, períodos de pago y a la vez exigiéndoles a éstos, mejor calidad para brindarles productos y precios justos al consumidor final.

En mercadeo, se enumeran diferentes prácticas de RSE para las cadenas de supermercados, que se detallan a continuación:

1.1 Mercadeo y publicidad.

El Marketing Social se define como: “El diseño, implantación y control de programas que buscan incrementar la aceptabilidad de una idea social o practicas en grupos.”³⁶ Y utiliza los mismos conceptos de segmentación de mercado, investigación de consumidores, comunicación, facilidad, incentivos y cambiar la idea de utilidad por la satisfacción máxima del grupo.

El marketing social dentro de la organización contribuirá a alcanzar distintos objetivos adaptables a cualquier área del trabajo dentro de las cuales se busca desarrollar el plan; entre estos se mencionan: Desear que se de a conocer algo: como el valor nutricional de ciertos alimentos, la importancia del consumo de ciertos productos entre otros.

Otro objetivo a alcanzar es: provocar una respuesta inmediata de parte de los consumidores a través de la promoción de campaña masiva de vacunación o de salud bucal, etc.

³⁶ González, Cesar Armando, El marketing Social y la responsabilidad social corporativa, Revista Enlace, Escuela de negocios Universidad Tecnológica de El Salvador, El Salvador, Octubre 2005.

La importancia de los objetivos es que siempre busquen satisfacer en su totalidad a los consumidores específicos y a la sociedad en términos particulares.

1.2 Seguridad y calidad de los productos y servicios

Las organizaciones deben buscar siempre el respeto a los derechos de los consumidores y los derechos relacionados con el producto y/ o servicio que se les está proporcionando a los consumidores.

1.2.1 Derecho a la seguridad: Las cadenas de supermercados deben velar por la protección contra productos y/o servicios inseguros, falsos, adulterados o peligrosos.

1.2.2 Derecho a la elección: Las organizaciones dejarán a opción de los consumidores el tipo, cantidad, marca y precio de los productos a adquirir; ésto debido a la gran cantidad de marcas que hay en el mercado. Los responsables del marketing saben que el éxito de su empresa estará relacionado directamente con la capacidad de transmitir al consumidor la importancia que éste representa dentro de la organización, esto se hace a través de su logotipo, su símbolo o su slogan.

1.2.3 Proporcionar productos de calidad en los precios justos. Las cadenas de supermercados deben buscar alianzas estratégicas con los proveedores, de tal forma que se brinde a los consumidores el mejor producto al mejor precio.

1.2.4 Proporcionar y mantener los niveles de inventario: Si una cadena de supermercado ha sido creado para ser el punto intermedio entre los consumidores y los fabricantes, éstas deben mantener los niveles adecuados de productos necesarios y así mismo la diversidad de marcas, distribuidores y alternativa; logrando así, satisfacer la demanda de los consumidores.

1.2.5 Derecho a la información: La organización debe ofrecer toda la información pertinente de cada producto, de tal forma que se evite el fraude y el engaño; en pocas palabras, las Cadenas de supermercados a través de un buen sistema de comunicación debe otorgar a los consumidores “el derecho a la verdad”.

1.2.6 Derecho a ser escuchados: Así mismo, las cadenas de supermercados deben exigir el derecho a ser escuchados, es decir, tener voz en los organismos públicos reguladores de la protección de los consumidores; buscar la protección de los consumidores pero también, la empresa socialmente responsable debe velar por su bienestar dentro de la sociedad; sólo de esta manera podrá ofrecer estabilidad tanto a los clientes internos como externos.

1.3 Atención al cliente y garantías

En esta área se trata de brindar el seguimiento adecuado a los clientes en cuanto a las satisfacción de sus necesidades, de ésta depende la seguridad y confianza que se busca generar en los clientes con su marca traducida, siempre en el contexto social.

1.4 Criterios de selección de proveedores

Los principales criterios para la selección del proveedor son:

1.4.1 La responsabilidad del trabajo que se realiza

Las cadenas de supermercados deben evitar discriminación de cualquier tipo, entre los proveedores que se vayan a seleccionar.

La organización tendrá que dar a los proveedores el mismo trato sin distinción alguna de: oferta de productos y/o servicios, solvencia, responsabilidad y capacidad de cumplir con las metas y objetivos que se les sean exigidas.

1.4.2 La continuidad del trabajo que se realiza

Dentro de este criterio, la cadena de supermercado deberá evaluar la capacidad que posee el proveedor de satisfacer las necesidades de la empresa en todos los aspectos que ésta exija, de una manera constante y efectiva, ya sea de manera directa o indirecta siempre y cuando las políticas, guías y lineamientos que satisfacen la necesidad de la empresa estén formulados de una manera correcta, enfocados siempre al fiel cumplimiento de las normas socialmente responsables

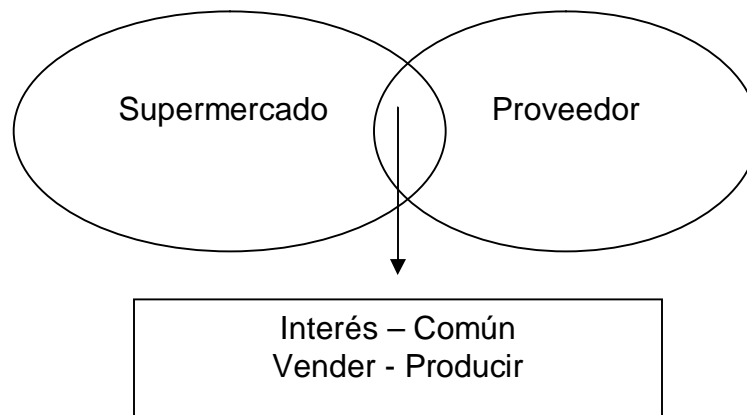
1.5 Apoyo al desarrollo sostenible de sus proveedores

1.5.1 Relación ganar- ganar con los proveedores

Este punto tiene como objeto reducir el sistema más – más que aplican las empresas donde se busca el beneficio único y exclusivo ya sea de cualquier tipo económico, administrativos, organizacionales, etc.

Por parte de la misma no importando si los demás elementos de la cadena se encuentren beneficiados o no con las decisiones que se toman.

Entre proveedor – supermercado ocurre éste conflicto de intereses generado por lo mismo; la mejor manera de atacar este problema y volver la situación equilibrada es enfocarse en la aplicación de un sistema GANAR- GANAR a través de la INTERPOLACION DE NECESIDADES DE PROVEEDORES Y LA EMPRESA BUSCANDO AMBOS BENEFICIOS NO EXCLUYENTES. Donde los intereses de cada uno alcancen un punto de intersección y converjan en un solo interés común.



2. Medio ambiente

Esta área puede conceptualizarse como: la operación de la empresa en condiciones internas y externas compatibles con el medio ambiente, incorporando prácticas de autorregulación y auditorías ambientales frecuentes; así como, la utilización de tecnologías de ecoeficiencia y de producción más limpia en el diseño, producción y distribución de los productos, lo cual permitirá producir más, utilizando menos recursos y generando menos desechos, para cumplir la legislación ambiental vigente y alcanzar un desarrollo sostenible.

En este sentido se determinan prácticas de RSE en el área del medio ambiente para las cadenas de supermercados:

2.1 El consumo de productos orgánicos

Dentro de este apartado cabe mencionar que algunos supermercados cuentan con la venta de hortalizas provenientes de cultivos hidropónicos producidos en centros que brindan ayuda a personas de escasos recursos, niños o personas de la tercera edad y que constituyen una entrada económica para el sostenimiento de los mismos.

Si los supermercados pudieran penetrar y cambiar el comportamiento, la venta de cultivos hidropónicos se podría expandir en todas las sucursales, generando así, más ventas y posicionamiento de los productos que causaría impacto positivo a todos en general, es decir, al medio ambiente, al supermercado, al consumidor y a la sociedad en general.

Las prácticas que se recomiendan a las cadenas de supermercados son las siguientes:

2.2 Compromiso con el medio ambiente

En esta área se forma, se trata de adaptar y cumplir con:

2.2.1 Calidad Ambiental

Una organización catalogada como cadena de supermercados debe velar por calidad del medio ambiente, dando por hecho que como empresa tendrán la obligación de mantener un entorno ambiental que minimice los posibles daños para la salud y seguridad de los ciudadanos, al tiempo que se respete la belleza natural de los entornos.

2.3 Educación ambiental

Las organizaciones pueden llegar con el tiempo a la creación de programas que incentiven tanto a los clientes como a los trabajadores y proveedores de cómo cuidar el medio ambiente que nos rodea, enseñando básicamente como hacerlo y porque hay que hacerlo.

Esto lo podrán lograr a través de:

- La búsqueda de instituciones u organizaciones especialistas en la preservación y prácticas para cuidar el medio ambiente, así como también impartir el material de enseñanza necesario para crear conciencia y aprendizaje sobre el medio ambiente dentro de la empresa y hacia los clientes y consumidores.

- Apoyo a organizaciones que velan por el mantenimiento y protección del medio ambiente.

2.4 Impacto ambiental en la actividad económica

Básicamente el impacto ambiental de los supermercados es grande debido a la diversidad de productos y servicios que comercializan y los lugares en los que se encuentran ubicadas las instalaciones de cada tienda.

Las cadenas de supermercados comenzarán a ser socialmente responsables si aplican las siguientes practicas:

- **Reciclaje de materiales:** bolsas del supermercado, cajas de embalaje y todo tipo de desecho que pueda ser reutilizado o tratado para no generar exceso de desechos. Al mismo tiempo, las cadenas de supermercados deben buscar alianzas estratégicas con empresas que dentro de sus procesos productivos tengan el reciclaje de materiales como papel, cartón, vidrio y plástico.
- **Sucursales ecológicas.** Cuando se desee expandir el negocio en cuanto a estructura física debe pensarse en la construcción de instalaciones que no genere deforestación y daño a los suelos, ésto lo podrán obtener si se escogen espacios y terrenos en donde no afecten zonas residenciales y que posteriormente se pueda convivir con la naturaleza. Al construir se debe pensar en no destruir totalmente la vegetación, si no formar parte de ésta.

2.5 Impacto ambiental en el producto terminado

Este tipo de impacto se enfoca más en la individualidad del producto que se comercializa en el supermercado.

Las cadenas de supermercados pueden sujetarse a las siguientes prácticas:

- Acuerdos con proveedores en el manejo de materiales de embalaje.
- Categorizar los productos buenos o dañinos al ambiente, para que el consumidor sea capaz de escoger, ya con la información necesaria el producto que más favorezca y prevenga el daño del medio ambiente
- Aplicación de bolsas de papel o en su defecto bolsos de tela que puedan ser reutilizados por los consumidores.

2.6 Desarrollo de tecnologías ambientales amigables

La tecnología muchas veces es vista como una herramienta para facilitar los procesos; en esta área, las prácticas más adecuadas a las cadenas de supermercados relativas a la tecnología ambiental amigable son las siguientes:

- Búsqueda de empresas que reutilicen material que los supermercados desechan a través de maquinaria especializada.
- Desarrollo de técnicas o maquinarias que maximicen el proceso y no gasten excesivamente energía o recursos no renovables.

- Buscar que la tecnología no dañe la salud de los empleados y consumidores y por ende el medio ambiente que los rodea.

3. Lugar de trabajo y derechos humanos

Por lugar de trabajo y derechos humanos se entiende un ambiente justo y equitativo en el lugar de trabajo, a través del involucramiento de empleados como recursos clave, la creación y el cumplimiento de políticas de recursos humanos, las condiciones en el lugar de trabajo y la seguridad de los empleados.

La aplicación de las prácticas de RSE dentro de las instituciones generará un sentido de pertenencia e identidad entre los empleados de la empresa. La garantía de tener un salario y trato justos, con oportunidades de desarrollo, capacitación y educación prestaciones adicionales a la ley, entre otros. Permite que se cree un ambiente de motivación permanente, lo que sin duda, contribuye a una mejor productividad en toda le empresa. Y se logra uno de los objetivos que busca la RSE que es **Que las empresas obtengan algún beneficio al ser socialmente responsable para asegurar la sostenibilidad de los esfuerzos a largo plazo.**

Las actividades o prácticas que se pueden aplicar a esta área son:

3.1 Gerencia participativa y aprendizaje organizacional.

Lograr la participación de todas la áreas gerenciales y lograr a través del aprendizaje conocimientos organizacionales que consoliden la cultura, filosofía y valores de la entidad.

3.2 Prácticas de igualdad de oportunidades y equidad.

Crear programas de motivación uno de ellos podría ser la implementación de:

3.2.1 Rotación de empleados como elemento de motivación.

Basado entre lo que una persona es capaz de hacer y que es lo que quisiera hacer dentro de la empresa. A través de estudios de los psicológicos que el departamento de recursos humanos podría realizar.

3.2.2 Atracción del talento y desarrollo profesional.

En esta área se puede mencionar el desarrollo de programas de becas y especializaciones, para que el trabajador se sienta motivado a seguir aportando los conocimientos y valores a sus áreas de trabajo específicas.

3.2.3 Promoción del uso de mano de obra local.

La empresa debe dar prioridad a los trabajadores locales o nacionales, porque con eso se está apoyando al desarrollo sostenido de las comunidades y se mira impulsado el desarrollo social y económico.

Como práctica fundamental, es imprescindible generar la promoción de empleados interna y buscar recurso humano extranjero, siempre y cuando la mano de obra local no cumpla con los requerimientos principales de la plaza.

3.2.4 Remuneración y Jornada laboral.

Muchas veces la remuneración monetaria es suficiente para provocar mayor producción e identificación; pero, muchas veces también la remuneración puede ser la satisfacción personal, que produce el incremento de acciones y apoyo de valores como la lealtad y confianza.

3.4 Asociaciones laborales.

La empresa debe de escuchar y prestar atención para poder trabajar de la mano con las asociaciones laborales; de la misma manera, se trabaje con los proveedores para generar una situación de ganar – ganar entre ambas partes.

3.5 Manejo de despidos.

Se deben tener bien claras las normas o políticas de despido para que sean fundamentadas en valores y con mucha conciencia humana y social, de tal forma que no se genere desconfianza o favoritismos, si no que, demuestren equidad y justicia.

Por lo tanto, se propone elaborar un programa para el mejoramiento o creación de un manual de políticas y normas de despido flexible y con sentido humano.

3.6 Salud y seguridad ocupacional.

En esta área se propone la creación de programas que resguarden lo más importante que puede tener una persona que es la vida. A través de

- Creación de un código de seguridad.
- Programa de Salud preventiva, enfocado a contar con empleados saludables, tanto mental, como físicamente.

3.7 Prácticas disciplinarias

Esta área tiene una especial atención debido a que vela por la ética y los valores que contribuyen al cumplimiento de los objetivos que persigue la RSE, ya que cualquier trabajador que no respete o no esté de acuerdo con la filosofía y cultura de la organización puede ser sometido a una sanción siempre y cuando sea justa y equánime y basada en los códigos de normas empresariales socialmente aceptadas.

3.8 Trabajo Infantil

Esta área tiene mucho que ver con el respeto de los derechos de los niños y los derechos humanos en general. Pero es bien delicado porque uno de los principales retos que presenta es proteger de los maltratos, abusos y explotación

de menores laboralmente hablando y en términos domésticos si se quisiera llegar mas lejos.

Por lo tanto, la organización debe contratar menores de edad siempre y cuando cumpla con todas las normativas gubernamentales (Código de trabajo de El Salvador) y propias de la empresa que tienen que ser especiales para resguardar el futuro de estos niños pero al mismo tiempo fortalecerlos para que lo afronten de la mejor manera posible.

BIBLIOGRAFIA

➤ **Libros y Textos**

- ❖ Diccionario de la lengua Española, Vigésimo Segunda Edición, España, Año 2003.

- ❖ Robbins, Stephen, Administración Et Al, Prentice Hall, Sexta Edición año 2000.

- ❖ Sanchez Sampieri, Roberto, Fernandez Collado, Carlos, Baptista Lucio, Pilar, Metodología de investigación, Mc Graw Hill, Segunda edición, año 1998.

➤ **Folletos o revistas**

- ❖ Acción Emprearial, Presentación: El mundo empresarial y la RSE, www.accionrse.cl, Abril 2005.
- ❖ Buchholz, R. A., 1991, Corporate responsibility and the good society: From economics to ecology, Business Horizons 34, no. 4: 19-32.
- ❖ Carroll, A. B., 1979, A three-dimensional conceptual model of corporate social performance, Academy of Management Review 4: 497-505.
- ❖ Davis, K., 1973, The case for and against business assumption of social responsibilities, Academy of Management Journal, 16, páginas 312-322.

- ❖ Friedman, M.A, 1970, Friedman Doctrine, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, Estados Unidos, The New York Times Magazine, páginas. 32-33 y 123-125.

- ❖ FUNDEMAS, Áreas de la RSE. Casos prácticos de El Salvador, W.K. Kellogg Foundation, El Salvador, año 2004

- ❖ FUNDEMAS, Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial, Empresarial, El Salvador, Año 2004.

- ❖ FUNDEMAS, La Responsabilidad Social Empresarial en El Salvador, W.K. Kellogg Foundation, El Salvador, año 2004.

- ❖ Lic. Vidaurri de Rank, Marian, Gerente EMPRESAL, FUNDEMAS, La Marca de El Salvador: Competitividad Responsable, El Salvador.

- ❖ Levitt, T., 1958, The Dangers of Social Responsibility, Harvard Business Review, Sept-Oct.

- ❖ Pitman Isaac & Sons, Cfr., Sheldon, O, 1923, The philosophy of management, Londres,.

➤ **Tesis consultadas**

- ❖ Aguilar Zepeda y otros, La calidad en el servicio al cliente en las cadenas de supermercados de El Salvador, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El Salvador, Año 1998.

- ❖ Contreras Monchez y otros, Diseño de un programa de Calidad Total para colegios privados en el Área Metropolitana de San Salvador, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El Salvador, Año 1997.

- ❖ Trejo – Blum y otros, Diagnostico sobre las acciones de responsabilidad social empresarial que realizan las grandes empresas industriales de Antigua Cuscatlán en el periodo del año 2000 hasta la fecha, Universidad Dr. José Matías Delgado, El Salvador, Año 2003.

- ❖ Zamora y Otros, Administración de Categorías como una herramienta para mejorar la competitividad de cadenas de supermercados de El Salvador, Universidad Dr. José Matías Delgado, El Salvador, Año 2001.

➤ **Sitios Web**

- ❖ www.fundemas.org.sv
- ❖ www.lafragua.com
- ❖ www.monografias.com
- ❖ www.redtelework.com
- ❖ www.superselectos.com
- ❖ www.uned.es
- ❖ www.walmartmexico.com.mx

➤ **Otros**

- ❖ Lic. Alba Yaneth de Duran, entrevista realizada 28 de Octubre de 2005, Gerente de Recursos Humanos, Grupo Calleja.
- ❖ Lic. Carla Calixto, entrevista realizada Agosto 22 de 2005, Gerente de Mercadeo, Europa, SA
- ❖ Lic. Marian Vidaurri de Sank, Entrevista realizada Enero 24 de 2005, Gerente EMPRESAL, FUNDEMAS.
- ❖ Lic. Paola Cristiani, Entrevista realiza Septiembre 29 de 2005, Gerente Empresa, FUNDEMAS.

ANEXOS

- **ANEXO No. 1 : Guía de entrevista**

1. ¿Para Ud. Que es Responsabilidad Social Empresarial?
2. Para su empresa ¿es importante la Responsabilidad social Empresarial?
3. Considera Ud. que ¿la RSE afecta positiva o negativamente la imagen de su empresa frente al entorno?
4. ¿Cuáles son las acciones de RSE que su empresa. realiza actualmente?
5. ¿Ha oído hablar de FUNDEMÁS y de su labor.?
6. ¿Cómo considera Ud. Que las buenas condiciones de trabajo intervienen en la eficiencia y eficacia de sus subordinados?
7. ¿Cómo contribuye su empresa al mejoramiento del bienestar de la comunidad?

8. ¿De qué forma su empresa colabora o podría colaborar con la protección y preservación del medio ambiente?

9. A su criterio, ¿la RSE contribuye al desarrollo sostenible del país?

10. ¿Ha considerado su empresa implementar un programa permanente aplicando la RSE?

11. ¿Cuáles son las características más importantes que un programa permanente, aplicando la RSE debe contener?