

Centenario de
Don Eugenio
Mendoza
Goiticoa



12

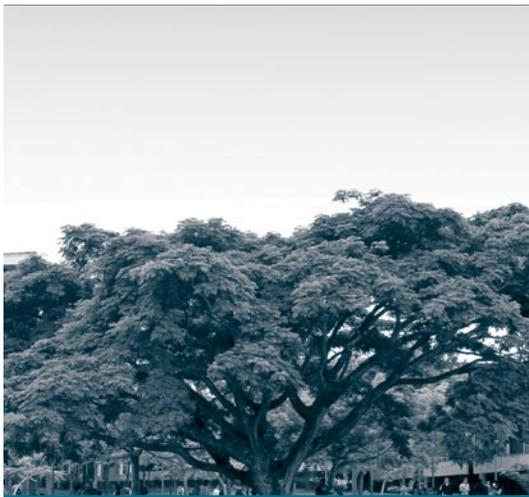
cuadernos unimetanos

Órgano de divulgación académica / Año II / No. 12 / Noviembre de 2007

Vicerrectorado Académico
Decanato de Postgrado e Investigaciones



UNIVERSIDAD
METROPOLITANA



CONTENIDO

La huella de Eugenio Mendoza

Clemy Machado de Acedo

2

Alternativas para el inicio de un programa de responsabilidad social empresarial en áreas rurales

Carlos Rodríguez Matos

9

Ética, gobierno corporativo y responsabilidad social en las empresas

Miguel Ignacio Purroy

13

El Dividendo Voluntario para la Comunidad

Enrique Guinand B.

20

cuadernos unimetanos

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL:

Un perfil y tres experiencias

Presentación

Don Eugenio Mendoza Goiticoa es recordado por todos los venezolanos como uno de los empresarios más exitosos que ha tenido el país y como un insigne ciudadano comprometido con el progreso de la Nación. No sólo construyó un sólido imperio industrial, sino que asumió un papel muy activo en el impulso del desarrollo social de Venezuela. Las inquietudes sociales de Eugenio Mendoza fueron parte de su filosofía de vida, convencido como siempre estuvo de las responsabilidades que ante la comunidad tenían los empresarios.

Con motivo del centenario del nacimiento de este insigne venezolano, la Universidad Metropolitana -con el auspicio de la Escuela de Estudios Liberales, en la Facultad de Estudios Jurídicos y Políticos, y de la Especialización en Responsabilidad Social Empresarial, en el Decanato de Postgrado e Investigaciones- organizó el "Foro homenaje a Eugenio Mendoza Goiticoa en conmemoración del centenario de su nacimiento" dedicado al tema de la responsabilidad social empresarial.

La actividad, impulsada y coordinada por la doctora Clemy Machado de Acedo, fue organizada para honrar la memoria del espíritu emprendedor y socialmente responsable que caracterizó la trayectoria de vida de Eugenio Mendoza, proyectar el tema de la responsabilidad social empresarial como compromiso emblemático de la Universidad Metropolitana y cultivar las relaciones de esta comunidad universitaria con empresarios de diversos sectores que en sus convicciones y prácticas evidencian su compromiso social.

Esta publicación contiene cuatro de las presentaciones que fueron hechas el 11 de octubre de 2006 ante un auditorio repleto de estudiantes de la Escuela de Estudios Liberales de la Universidad Metropolitana. En primer lugar, la doctora Machado de Acedo expone una semblanza de Eugenio Mendoza y el sentido del encuentro para honrar su memoria. Luego, el doctor Enrique Guinand desarrolla una explicación sobre el papel del Dividendo Voluntario para la Comunidad como formador de conciencia social. Le siguen las notas de Carlos Rodríguez Matos quien, a partir de la experiencia del Hato Santa Luisa, enuncia alternativas para el inicio de un programa de responsabilidad social en áreas rurales. Finalmente, Manuel Ignacio Purroy presenta sus reflexiones, desde la vivencia del Banco del Caribe, sobre la responsabilidad social en la cultura corporativa.

Elsa Cardozo

Directora de la Escuela de Estudios Liberales

La huella de Eugenio Mendoza

**Homenaje en conmemoración
del centenario de su nacimiento**

Clemy Machado de Acedo



Introducción

Para comenzar quiero agradecer a las autoridades de la Universidad Metropolitana por haberme invitado a participar activamente en la organización de este Foro con motivo de los cien años del nacimiento del empresario venezolano, Eugenio Mendoza Goiticoa, pionero en el tema, hoy en primer plano, de la Responsabilidad Social Empresarial. Esta Casa de Estudios quiere honrar su espíritu emprendedor y animar a sus alumnos a ésta práctica, transmitiendo a los jóvenes que aquí se forman una breve historia de quien fue el creador de esta institución tan apreciada por él y presentando otras experiencias actuales de Responsabilidad Social Empresarial.

Quiero también hacer un especial reconocimiento a Rogelio Pérez Perdomo, Decano de Derecho y a Elsa Cardozo, Directora de la Escuela de Estudios Liberales, quienes idearon la organización de este Foro para el cual pusieron su mejor empeño así como a Víctor Guédez, Director de la Especialización en Responsabilidad Social Empresarial, por su participación y sus valiosos comentarios. Agradezco a Diana Pineda todo el apoyo prestado en la logística de este Homenaje y hago llegar un saludo muy especial a los distinguidos panelistas que han hecho posible y han dado prestigio a este Foro. Finalmente, reconocer también la excelente promoción hecha entre los estudiantes por Eugenia

Arráiz, presidenta del Consejo de Estudiantes de la Escuela de Estudios Liberales.

Es mucho lo que se puede hablar de Eugenio Mendoza Goiticoa, pero es preciso sintetizar en breves palabras su labor pionera a principios del siglo XX venezolano en materia de Responsabilidad Social Empresarial, así como la repercusión e impacto que tuvo su incursión por este tipo de acciones.

Muchas de las ideas aquí expuestas han sido tomadas de mi artículo sobre el *Liderazgo Social del empresario Eugenio Mendoza*, que fue publicado por Alianza Social de Venamcham titulado *Responsabilidad Social-Empresarial en Acción*, elaborado por un equipo de investigación integrado por Zaira Berti, Droely Hernández, María Elena González Deluca y Alberto Grusson como asesor metodológico.

Antecedentes: su experiencia pública, un primer contacto con la realidad

Su paso por el Ministerio de Fomento:

Con la muerte del General Gómez, se abre para Venezuela una etapa de cambios y posibilidades económicas, políticas y sociales y Eugenio Mendoza es, sin lugar a dudas, uno de los primeros en percatarse de ello y sacar provecho en el mejor de los sentidos. De tal manera que para 1941 ya era un comerciante exitoso que mostraba preocupación por lo público y establecía relación con el mundo político. Pero como bien lo dice Tomas Polanco Alcántara, es su paso por el Ministerio de Fomento, en 1943, lo que le despierta la conciencia de las necesidades y problemas del país sobre los que el empresario debía asumir responsabilidad (Polanco Alcántara, 1993:111), y hace suya, antes que el Estado Venezolano, como dice exagerando un poco, Domingo Alberto Rangel, la política de industrialización (Acedo Mendoza, 1974: 145) En efecto, al salir del Ministerio, decide crear industrias nacionales que eran muy poco significativas para entonces y se dedica a Protinal (idea que viene de su padre desde 1941) y que crea como un Departamento de Eugenio Mendoza y Co.

En 1943, decide producir cemento que era una necesidad para el país y crea VENCEMOS. Es de destacar que en la promoción de sus empresas dirigió siempre sus esfuerzos al capital nacional, salvo en casos en que la procura de conocimientos o tecnología impusiese su logro asociándose al extranjero (Acedo Mendoza, 1974: 141).

Responsabilidad Social Empresarial y quehacer en el medio empresarial, político y social

Su concepto de Responsabilidad Social Empresarial:

Eugenio Mendoza, traduce su preocupación social presentando su tesis sobre lo que debía constituir la Responsabilidad Social del empresariado en los términos siguientes recogidos por Manuel Acedo Mendoza en su obra ya citada: *"Considero que las dos actividades fundamentales del empresariado moderno son: 1°. En cumplimiento de su misión específica, trabajar por el éxito de su empresa lo cual contribuirá a crear fuentes de trabajo, de riqueza y bienestar. 2°. Responsabilidad ante los problemas socioeconómicos de la comunidad"* (Acedo Mendoza, 1974:87).

Ahondando más en su concepto de Responsabilidad Social traemos a colación lo expresado por él en su discurso con motivo de un Seminario Internacional de Ejecutivos sobre el Progreso Social de Venezuela en el que afirma que : *"un breve recuento de los factores más importantes del problema social nos lleva a la conclusión de que tal es su magnitud que no podemos esperar que la solución de los mismos quede exclusivamente en manos del Estado"* (Fundación Eugenio Mendoza, 1986:122).

Sus modalidades de acción en Responsabilidad Social Empresarial:

Del planteamiento anterior, pero sobre todo de la revisión de su actuación, se desprende que la acción social de Mendoza se traduce en tres tipos de actividades: la acción social directa de la empresa a través de departamentos a cargo de trabajadoras sociales con recursos de la propia empresa; el liderazgo empresarial y su capacidad de convocatoria para colaboraciones conjuntas en la creación de organizaciones sociales, y por último, la constitución de Fundaciones a las que contribuyeron económicamente sus empresas. Podría también agregarse el esfuerzo para la profesionalización de la acción social de las empresas.

La modalidad de acción directa de la empresa a través de departamentos de trabajo social:

Constituyó un gran paso de avance en su empeño de conceder beneficios que fuesen mucho más allá de la Ley del Trabajo y se vanagloriaba de ello (Polan-

co Alcántara, 1993:146). Cuando se produjo un mayor desarrollo de sus empresas, decidió que era el momento de crear en 1944, el Servicio Social Mendoza y, en 1969, el Departamento Social Mendoza, los cuales permitían la profesionalización de la labor social que hacía con sus empleados y un ejercicio social de sus empresas más moderno y sistemático.

Es preciso destacar que aún en momentos en que la Ley del Trabajo no contemplaba el reparto de utilidades, Eugenio Mendoza lo hace y concibe un plan a través de la Mezcladora de Concreto y luego de la Venezolana de Cementos, para convertir a sus trabajadores en accionistas colocando entre sus obreros y empleados dos millones de acciones de un aumento de capital (El Nacional, 2/12/1963). Esto le permitía a sus trabajadores una ganancia neta de 110% y a los trabajadores adquirir todas las acciones puestas en venta al cumplir 20 años la empresa (El Nacional, 7/5/1964).

La capacidad de convocatoria de Mendoza: fue quizás su mayor fortaleza. Ello le permitió utilizar su liderazgo para atraer otros empresarios renombrados y hacerlos participar en acciones de financiamiento conjunto para crear organismos en beneficio de la comunidad; aprovechar la experticia profesional de reconocidos abogados, médicos, arquitectos, ingenieros, etc. para que prestasen su colaboración en distintos aspectos de obras sociales que emprendía y lograr movilizar instituciones e incluso organismos oficiales para contribuir a la creación de organizaciones sociales.

En este sentido, la convocatoria empresarial más importante fue la creación en 1964 del Dividendo Voluntario para la Comunidad, que asoció a diversas empresas que bajo su liderazgo acuerdan aportar del 2 al 5 % de sus utilidades netas para ayudar a procesos socio-educacionales del país. En el acto de creación de dicha asociación que contó con la participación de 160 empresas señaló que: *“la empresa debe desempeñar una importante y activa función en el esfuerzo de todos para resolver nuestros problemas socioeconómicos”* (El Nacional, 25/2/1964). A los dos años logró afiliarse a 425 empresas que aportaron 73 millones de Bolívares.

Puede decirse que con esta convocatoria, Eugenio Mendoza da inicio a la Responsabilidad Social Empresarial en el país.

Otros casos que muestran su capacidad de convocatoria y en las que sigue la misma modalidad anterior fueron: la creación del Hospital Ortopédico Infantil para combatir este mal que venía pre-

sentándose en Venezuela y para el cual, el Estado abrumado por la incidencia de otras plagas que como la gastroenteritis cobraban un nivel mayor de víctimas, no hacía nada. Para ello promueve la acción de un grupo de particulares quienes financiaron el costo del Hospital, que luego se agrupan en una asociación civil que se convertiría en la Fundación Venezolana contra la Parálisis Infantil. A esto sigue la creación del Jardín de Infancia Luisa Goiticoa en 1951 para asistir a los niños del barrio Párate Bueno, y la creación ese mismo año de la Fundación Mendoza, para las cuales logra la más decidida colaboración de un grupo como de sesenta personas entre las cuales se contaba personalidades influyentes del país.

Para sólo mencionar algunos, cabe señalar que se elige un Consejo de Directores presidido por él y en el que lo acompañan catorce personalidades entre las que cabe mencionar a Gustavo H. Machado, Carlos Acedo Toro, Armando Planchart, Elías Toro, Arnoldo Gabaldón, Edgard Pardo, Arturo Uslar Pietri, entre otros. En 1958, por iniciativa suya y de Luisa Amalia Vegas, se crea también FIPAN, producto de la confederación de diversas instituciones privadas de asistencia a la infancia en la que se involucra también a personalidades, entre otras a Lope Mendoza Goiticoa cuya participación fue fundamental.

Del seno de sus propias empresas también supo obtener el apoyo y la participación que requiere una labor de esta naturaleza. Cabe mencionar el apoyo de sus gerentes como Carola Ravell, Adán Celis, Clemente Ortega, Armando Espinosa, Justino Azcárate, Juan Cayo Azcárate y Angel Graterol M. Igualmente, logra involucrar a su familia como sus hermanos: Lope Mendoza, Carlos Mendoza, Pedro Mendoza, Eduardo Mendoza y sobrinos como el caso de Manuel Acedo Mendoza quien se convirtió en un activo colaborador y asesor.

La creación de las Fundaciones: como ya hemos mencionado, en 1942 se crea la primera fundación privada para atender el problema de la parálisis infantil. En 1951 constituye la Fundación Mendoza, y sólo había entonces tres: la Phelps en el 49 y la Boulton en el 50 y una pública creada por el Estado venezolano, la Rojas Astudillo creada en 1951 (Polanco Alcántara, 1993:249). En 1958 un grupo de empresarios encabezados por Eugenio Mendoza crea la Fundación de la Vivienda Popular, la cual insistió una y otra vez en la creación de conciencia sobre el problema de la vivienda a nivel nacional (El Nacional, 30/10/1983 y 2/10/1968).

La profesionalización de la acción social: hasta 1969, la acción social de las empresas se hacía a través del Servicio Social Mendoza y de los Departamentos de Relaciones Industriales. Ello daba lugar a una labor poco integrada entre sí cuya actividad se enmarcaba en una orientación tradicional dirigida a la atención individual de los problemas sociales de sus trabajadores, lo cual no satisfacía del todo a sus gerentes y producía frustración en sus trabajadoras sociales. De allí, Eugenio Mendoza invita a Carola Ravell en 1969 a incorporarse al equipo de trabajo del Consejo de Coordinación de las Empresas Mendoza, pidiéndole que evalúe los programas sociales y formule propuestas para reorientar su política social. (Berti, 1995:73).

La nueva orientación consistió en el cambio del trabajo de casos y la atención individual por la acción grupal incentivando una mayor participación, lo cual se materializó en los Comités de Participación que integraban a obreros, empleados y ejecutivos que se involucraban en los planes sociales. (Berti, 1995:74-75).

El alcance de la Responsabilidad Social de Mendoza

El despliegue de las acciones de Responsabilidad Social de Mendoza, no se limita a mejorar las condiciones sociales de sus obreros y empleados, sino que se extiende a los familiares de éstos, pero también a las comunidades en las que se insertan sus empresas.

Es decir, el ejercicio de su Responsabilidad Social está en consonancia con lo que podríamos llamar el nuevo paradigma de Responsabilidad Social que contempla que dichas acciones deben ir más allá de los compromisos laborales de la empresa para apuntar hacia la comunidad y el desarrollo social, como compromiso ético de una multiplicidad de actores entre los que se cuenta la empresa y puede ser operacionalizado a través de diferentes acciones como las de inversión social que guiadas por la noción de Responsabilidad Social Empresarial, se articulan al desarrollo social.

Sin embargo, este nuevo paradigma de Responsabilidad Social lo que tiene de nuevo es su reactualización, (y su énfasis en los problemas ambientales que no constituían mayor preocupación para aquel momento) pues podemos demostrar que ya desde 1965 se registran declaraciones con relación a la responsabilidad social como aquella emanada del Dividendo Voluntario para la Comunidad con moti-

vo del Primer Congreso Venezolano de Ejecutivos, celebrado en Macuto en noviembre de dicho año, denominada Declaración de Responsabilidad Social de la Libre Empresa, la cual llama la atención por la actualidad de sus ideas si se la compara con la Bibliografía actual sobre el tema.

En efecto, en dicha Declaración se finaliza planteando que: *La EMPRESA debe propiciar la creación y sostenimiento de instituciones no lucrativas, que beneficien directamente a las comunidades urbanas y rurales de menores recursos, estimulando la participación de todos los sectores sociales, así como la colaboración personal directa de sus accionistas, directores, y ejecutivos, empleados y obreros, en un esfuerzo permanente y mancomunado para alcanzar el Bien Común.* (Dividendo Voluntario para la Comunidad).

De dicha declaración se deduce no sólo que la obtención de beneficios de la empresa no está en contraposición de la producción de beneficios para la empresa y su entorno, sino también que la Responsabilidad Social tiene varias dimensiones: aquella que limita el sentido de su compromiso a sus trabajadores y clientes que es lo que hoy se denomina la dimensión interna de la Responsabilidad Social, y otra que incorpora a la comunidad, entorno inmediato e incluso a la sociedad en la que opera de manera de propiciar el desarrollo social y reducir la pobreza, consiguiendo una sociedad más equitativa que es lo que se denomina hoy la dimensión externa de la Responsabilidad Social.

Veamos algunas de las acciones desplegadas por Mendoza en ambas dimensiones.

La dimensión interna de la Responsabilidad Social de Mendoza:

Mendoza se esmera por mejorar todas aquellas condiciones de trabajo y seguridad para los obreros y empleados y sus familias a través de la promoción, participación y capacitación que van más allá de lo que la Ley del Trabajo o los Contratos Colectivos conceden.

Las áreas de estos beneficios cubren la Utilización del Tiempo Libre, Formación de Recursos Humanos, Ahorro y Vivienda, Salud, Higiene y Seguridad Industrial, Proyección a la Comunidad. Obtiene grandes logros en materia educativa, recreacional, alfabetización de adultos, créditos educativos, becas para los hijos, vivienda, etc.

Su acción se llevaba a cabo a través de Comités que organizaban campamentos vacacionales con

sentido no sólo recreativo sino también educativo. Hubo grandes logros en materia de alfabetización, no quedando para 1975, en las empresas del Grupo Mendoza trabajadores analfabetas. (Consejo de Coordinación Empresas Mendoza, Informe 1975:14) También fueron importantes los Programas de Extensión Cultural con cursos que les permitieron culminar el ciclo Primaria (Consejo de Coordinación Empresas Mendoza, 1975:17). También el Programa de Créditos Educativos (becas-préstamos) y de Becas para los hijos de sus trabajadores que se establecía al firmar los contratos colectivos (Consejo de Coordinación Empresas Mendoza, 1975:23).

En materia de vivienda se logró que el 92% de los trabajadores tuviesen vivienda propia (Consejo de Coordinación Empresas Mendoza, 1974:31).

La dimensión externa de la Responsabilidad Social de Mendoza

La proyección de la acción social de Mendoza traspasa los linderos de la empresa para tener impacto a nivel de las comunidades. Las áreas de cobertura estuvieron centradas en salud, vivienda, educación y atención al niño.

En materia de salud, crea en 1945, el Hospital Ortopédico Infantil y la Fundación Venezolana contra la Parálisis Infantil para apoyo del Hospital a través de la recaudación de fondos. Para ello Eugenio Mendoza movilizaba las Cámaras Venezolanas de Televisión, la prensa, el Gobierno y numerosos artistas que lo acompañaban en la campaña (El Nacional, 30/01/1975). También contaba el Hospital con las Voluntarias Azules que dependían del propio Hospital. Se propiciaron escuelas integradas a las empresas en las que maestros y trabajadores se integraban a las actividades de las escuelas (Berti, 1955:85). Se organizaban Foros Interescolares sobre materias como la empresa y la escuela, la reforma agraria, la nacionalización petrolera, etc. con especialistas en cada uno de los temas.

Los Festivales Culturales de las Empresas del Grupo Mendoza fueron experiencias importantes para las comunidades. Hubo grupos corales, teatro y danzas folklóricas y exposiciones. (Consejo de Coordinación Empresas Mendoza, 1974:30). Se invitaba a pintores a formar parte del jurado de las exposiciones. Se organizaban festivales en los que participaban grupos artísticos y se formaron corales, estudiantinas, grupos de música criolla y se llegó incluso a intercambios culturales en el exterior como fue el caso del de Nashville, Estado Unidos.

La experiencia desarrollada por los Comités tuvo tal proyección que llegó al punto de recibir peticiones de asesoría por parte de instituciones del sector público y del privado como la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Central de Venezuela y la Escuela de Sociología y Trabajo Social de la Universidad Católica Andrés Bello, la Corporación Venezolana de Guayana, Centrales Azucareros, Volkswagen de Venezuela, Cervecería Polar, Ministerio de Sanidad y Asistencia Social (Dirección de Asuntos Sociales), etc. (Consejo de Coordinación Empresas Mendoza, 1976:47).

El interés constante de Mendoza para que todos tuviesen su vivienda propia desbordó el ámbito de los trabajadores de sus empresas y en 1958 reúne un numeroso grupo de empresarios, amigos e instituciones y crea la Fundación de la Vivienda Popular con un aporte propio de cinco millones de bolívares y la obtención de otros ocho millones para comenzar a construir las primeras casas. En Venezuela las migraciones hacia Caracas y otras ciudades del país se habían disparado agravando el déficit de vivienda para las clases de menores recursos y sólo se contaba con el Banco Obrero. Crea, además, el Banco Hipotecario de la Vivienda Popular para atender a los problemas de financiamiento estable.

Del Instituto Tecnológico a la Universidad Metropolitana

La creación de la Universidad Metropolitana

Eugenio Mendoza se venía preocupando por la situación de las universidades en el país pues consideraba que la tecnología no estaba, en el país, tan avanzada como creíamos y consideraba que era importante formar equipos tecnológicos de alto nivel y es así como comienza a pensar en un Instituto Tecnológico (Fundación Eugenio Mendoza, 1986).

Para ese momento había otro grupo de personas, entre quienes se contaban Olinto Camacho, Enrique Castillo Pinto, Rodolfo Moleiro, José Antonio Pizzolante entre otros, que habían comenzado desde los 60, discusiones y gestiones orientadas a la creación de una casa de estudios de alto nivel. Las conversaciones siguen y se integran Andrés Germán Otero, José A. Mayobre, Manuel Acedo Mendoza, Carlos Mendoza Goiticoa, Justino Azcárate, Oscar Machado Zuloaga, Blas Lamberti y Oscar Palacios Herrera quienes le piden a Eugenio Mendoza ponerse al frente de estos esfuerzos conjuntos y es designado Presidente de la Institución, la cual para dotarla de los medios indispensables para su desarrollo, constituye

con otros empresarios, la Fundación Universidad Metropolitana que reúne un capital superior a los 20 millones de bolívares a lo cual se agregan las donaciones del Colegio América y de parte de los terrenos de la antigua Hacienda la Urbina (Acedo Mendoza, 1974:122).

Sus comienzos

La Universidad comienza a funcionar en las instalaciones del Colegio América (casi en desuso). Luego recibe la donación de un terreno en la Urbina de las sucesiones de Pío Schalageter y Néstor Moreno Paredes en los que el Concejo Municipal de Petare autorizó la construcción.

Para montar el aparato de la Universidad crea, el 4 de junio de 1970, la Fundación Universidad Metropolitana con personalidad jurídica distinta para que pudiese cumplir sus fines educativos pues la matrícula no cubriría los costos. La Universidad inicia actividades el 22 de octubre de 1970 en presencia del presidente Caldera quien felicita a Eugenio Mendoza por este acto que representa la culminación de una gran labor que por su naturaleza está llamada a proyectarse en el tiempo, constituyendo el mejor testimonio de sus empeños y el mejor homenaje con el que podrán recordarlo en el porvenir (citado por Acedo Mendoza, 1974:121).

La Universidad comienza sus clases con 203 estudiantes y 29 profesores, siendo designado como Rector, el doctor Luis Manuel Peñalver.

Sus objetivos

Como se señalara antes, Eugenio Mendoza sentía preocupación por la necesidad de desarrollar las reservas humanas del país para enfrentar el desafío que plantea el avance tecnológico. En tal sentido, Manuel Acedo Mendoza recoge sus palabras: *Si no queremos quedarnos definitivamente fuera del mundo desarrollado, tenemos que hacer un gran esfuerzo en todos los campos, y en particular en el campo del conocimiento, porque los cuadros de científicos y técnicos son indispensables para acometer con éxito las etapas avanzadas de la industrialización, elevar la productividad del sector agropecuario, administrar eficientemente los recursos de que disponemos y establecer, en una palabra, las condiciones necesarias para el desarrollo* (Acedo Mendoza, 1974:122).

Y más adelante señala: *La Universidad Metropolitana estará dedicada fundamentalmente a la formación científica y técnica de la juventud, dentro de*

un proceso armónico de educación, que tiene por fin la formación integral del hombre. Aspira a que sus estudiantes, además de adquirir los conocimientos específicos en el área profesional que hayan elegido, se adentren en el mundo de la cultura para que comprendan su tiempo, conozcan las interrogantes de su país y del mundo, y puedan el día de mañana proyectarse útilmente hacia la sociedad. (Acedo Mendoza, 1974:123).

Para cumplir con los desafíos señalados en materia científica y tecnológica, la Universidad Metropolitana comienza ofreciendo carreras tales como: Matemáticas, Ingeniería Eléctrica, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Química y Administración. Se agregan luego: Ingeniería Civil e Idiomas Modernos, pero igualmente Eugenio Mendoza, mostrando una vez más su sentido de Responsabilidad Social, dice el 22 de octubre de 1970, en el Acto de Inauguración de la Universidad que debía vincularse estrechamente con la comunidad, porque: *no daría todo lo que esperamos de ella, si se limitara a alcanzar las altas metas científicas que se ha trazado* (Fundación Eugenio Mendoza, 1986: 259).

Las metas propuestas para la Universidad Metropolitana

Eugenio Mendoza plantea en el Acto de Inauguración de la Universidad que querían un *estudiantado proveniente de todos los niveles sociales* y en consecuencia los buscarían de todos los sectores y también de la provincia. Para hacer esto posible, adoptan un sistema de crédito educacional para aquellos que reúnan las condiciones académicas requeridas, pero no dispongan de los medios suficientes. Los primeros 200 alumnos provenían de diferentes clases sociales. En efecto, sus padres eran empresarios y altos empleados (20%); obreros, agricultores y pequeños comerciantes (28%); profesionales universitarios y técnicos (49%). Es más: sólo el 27% tenía entradas superiores a los cinco mil bolívares mensuales; el 23% tiene ingresos de dos mil bolívares, mil o menos mensuales; y el 49% restante corresponde a ingresos intermedios, característicos de la clase media (Acedo Mendoza, 1974:124). Esta integración fue posible porque la Fundación Universidad Metropolitana cubría las dos terceras partes del elevado costo del estudiante de carreras científicas o tecnológicas y porque a través del sistema de créditos educativos, con fondos administrados por Educruído se pudo dar facilidades a largo plazo hasta a un 50% de los estudiantes, (Acedo Mendoza, 1974:124) de tal manera que el primer año

de 198 estudiantes que ingresaron, 89 utilizaron el crédito educativo.

En segundo lugar la Universidad se proponía *ser factor de desarrollo para el país*. Para ello se agregarían a las carreras técnicas, otras disciplinas relacionadas con el desarrollo de manera que respondiese a la época presente y a sus responsabilidades con la comunidad.

Finalmente se plantea la necesidad de *realizar investigación aplicada* en colaboración con las industrias poniéndose así en contacto con las realidades económicas, tecnológicas y administrativas.

Para poder cumplir esas metas la Universidad se estructuró con un Consejo Superior compuesto por los profesionales que trabajaron con Eugenio Mendoza desde su creación. Luego un Consejo Consultivo integrado por prominentes hombres destacados en el campo de sus especialidades; el cuerpo de profesores con los conocimientos y experiencias requeridas en sus distintas especialidades, y finalmente la Fundación Universidad Metropolitana, soporte financiero y guardián de su patrimonio integrada por personas y entidades que han contribuido generosamente con más de 20 millones de bolívares para establecer su capital inicial. Tiene a su cargo la recolección de fondos indispensable para la buena marcha de la Universidad.

Su mensaje póstumo

Durante el acto de graduación de la quinta promoción de estudiantes de la Universidad Metropolitana, se rinde un emotivo homenaje a Eugenio Mendoza a quien la muerte lo sorprendió el 17 de octubre de 1979 antes que pudiera pronunciar su discurso y fue entonces su yerno, Pablo Pulido, a quien correspondió leer las palabras que había preparado para esta importante ocasión.

En ellas agradece al presidente Caldera la donación de diez millones de bolívares para la construcción de un edificio en el que funcionaría la biblioteca de la Universidad que llevaría por nombre *Pedro Grases* quien, a su vez, había donado su colección de más de 65.000 volúmenes.

Reafirma su convicción de que la educación superior es el principal instrumento de desarrollo que tiene un país porque *determina su capacidad de absorber tecnología, de analizarla y de distribuirla*. Cree que la masificación del sistema universitario es *el mayor problema que confronta la propia educación superior para poder desempeñar el decisivo papel que le toca en el desarrollo del país*. E incluso seña-

la que las promociones de la Metropolitana, incluida la que ese día se graduaban, suman un total de seiscientos cuarenta y cinco egresados, lo cual, afirma *constituye solo un modesto aporte cuantitativo. Pero esos ingenieros y licenciados salidos de estas aulas, forman un importante conjunto de profesionales de calidad porque tienen una preparación que sin duda los capacita para concurrir con ventaja ante las diferentes oportunidades*. Finalmente anima a que: *todos los que tenemos fe y creemos en nuestra Venezuela, plena de oportunidades, debemos seguir construyéndola con trabajo constante y positivo*. (VENCEMOS, No.134, 1979:60-61).

A modo de Conclusión: reconocimiento a la visión y responsabilidad social de Eugenio Mendoza

A lo largo de estos planteamientos, pensamos haber destacado que Eugenio Mendoza constituye, sin lugar a dudas, uno de los principales precursores de la Responsabilidad Social Empresarial en nuestro país y que su huella perdura en sus obras hasta nuestros días.

Fue un empresario innovador en materia de derechos y mejoramiento de las condiciones laborales en sus empresas, adelantándose y superando la legislación respectiva. Además, su preocupación por sus colaboradores, como solía llamar a sus obreros y empleados, se extendía a sus familias. No satisfecho con ello, también tenía en cuenta las comunidades en las que operaban sus empresas y el país para dotarlas de aquellos servicios y aportes que ayudasen a su desarrollo y bienestar.

No dudaba en intervenir en áreas supuestamente de responsabilidad del Estado, interviniendo en materia de salud, educación, atención al niño y vivienda, logrando la cobertura en esta área para el 92% de sus trabajadores.

Mostró una enorme capacidad de convocatoria para movilizar personas de alto nivel e importancia: familiares y amigos, instituciones y gobiernos en pro de obras de interés social que emprendía, para la creación de Fundaciones que atendiesen problemas específicos y para la constitución de empresas y organismos que representasen necesidades colectivas.

Quiero finalmente dejar claro que de los muchos proyectos y realizaciones de Eugenio Mendoza, aquí tan sólo se ha hablado de aquellos que tuvieron que ver con el tema de la Responsabilidad Social Empresarial que es el que nos ocupa.

Alternativas para el inicio de un programa de responsabilidad social empresarial en áreas rurales

HATO SANTA LUISA, C.A.



Descripción de la Empresa y entorno

Hato Santa Luisa, C.A. es una empresa ganadera ubicada al sur de la ciudad de San Fernando en el Estado Apure. Su fundación data de 1957 cuando Don Eugenio Mendoza y Julio Sosa Rodríguez se asocian con José Félix Barbarito, quien era el dueño de esos terrenos, para formar una empresa moderna en el llano venezolano.

Desde el inicio la compañía se ha distinguido por la organización y el uso de tecnología en lo que a producción animal se refiere que le ha permitido alcanzar índices de productividad muy superiores a la media nacional, estos logros han sido divulgados en diversas publicaciones y seminarios a nivel nacional, Santa Luisa en la actualidad emplea aproximadamente 140 personas.

El Estado Apure generalmente ocupa los últimos lugares a nivel nacional al analizar los indicadores de desarrollo social, estando en el antepenúltimo lugar en el Informe del índice de desarrollo humano del año 2002 del Instituto Nacional de Estadísticas y el PNUD, posiblemente debido a lo extenso de su territorio, la baja densidad poblacional, el hecho de ser un estado fronterizo y de no ser paso obligado para llegar a alguna ciudad importante. Es un estado donde las actividades económicas principales son la ganadería y la agricultura a nivel primario donde sus productos son enviados a otras regiones del país para su procesamiento y transformación. La población

Carlos Rodríguez Matos

actual es de 450.000 habitantes aproximadamente estando cerca de un tercio de ésta en San Fernando y áreas circunvecinas.

Al igual de otros estados con amplias zonas rurales denota grandes deficiencias en áreas como la educación, salud, nutrición, vivienda, aguas, transporte, comunicaciones, electrificación y seguridad que trae como consecuencia un bajo desarrollo en general que se traduce en unas condiciones de vida precarias para la mayoría de sus habitantes, situación ésta que debería estimular a las autoridades gubernamentales y a la empresa privada a definir y poner en práctica políticas para el desarrollo rural.

Antecedentes e inicios de Programas Sociales

Desde el inicio de sus actividades la empresa ha contribuido y apoyado a sus empleados y comunidades aledañas a resolver diversos problemas y carencias debido en parte a que por lo distante de los centros poblados y autoridades, los hatos y fincas están más cercanos a los pequeños núcleos de población de las zonas rurales.

A principios de la década de los sesenta la empresa construyó una escuela inscrita en el Ministerio de Educación, que durante muchos años fue la única en muchos kilómetros a la redonda. Esta sirvió para impartir educación básica no sólo a los hijos de los trabajadores de la empresa sino a otros niños de caseríos cercanos. Funcionó como un internado de lunes a viernes gracias a la dedicación y esmero de la maestra Feliciano Delgado, que hasta su jubilación le dedicó cuerpo y alma a la educación de esos niños. La empresa cubría los costos de alimentación y el sueldo de la profesora y ayudantes.

A medida que comenzó la pavimentación y construcción de carreteras y escuelas públicas en Apure se fue haciendo menos conveniente enviar los niños a estudiar a la escuela de Santa Luisa que gradualmente fue disminuyendo su matrícula y con la jubilación de la maestra Feliciano cerró sus puertas a principio de los noventa. Para este momento ya estaban funcionando tres escuelas públicas en el perímetro de la finca donde buena parte de los hijos de nuestros trabajadores asistían a clases, sin embargo los representantes no estaban satisfechos con el funcionamiento ni la calidad de la enseñanza de esas escuelas y algunos retiraron a sus hijos de ellas y buscaron mejores opciones en planteles en San Fernando y áreas aledañas que están aproximadamente a media hora de viaje. Esta situación aunada a la

ausencia de un transporte escolar o público confiable, motivó a nuestros empleados a plantearle a la empresa la posibilidad de prestar el servicio de transporte, el cual se organizó y comenzó a funcionar con algunas dificultades.

Pero fue esta realidad la que nos abrió los ojos y nos llevó a preguntarnos ¿Qué podemos hacer como empresa para mejorar el funcionamiento y la calidad educativa en las escuelas aledañas al Hato para que los hijos de nuestros trabajadores se eduquen adecuadamente en unas instalaciones cercanas a sus viviendas?

La empresa hasta ese momento colaboraba con esas escuelas suministrando algunos materiales para la mejora y el mantenimiento de la planta física pero el mejoramiento de la calidad educativa era algo mucho más ambicioso que requería la contratación de profesionales en el área de educación y enseñanza para evaluar lo existente y diseñar un programa para elevar la calidad de la educación en esos planteles, a partir de este momento es cuando la empresa incrementa la asignación de recursos financieros a estas actividades en el área social.

Definición del programa y búsqueda de aliados

El programa comienza hace cuatro años después de haber priorizado diferentes opciones entre la empresa, sus trabajadores y constatar las carencias que las tres escuelas vecinas al hato mostraban.

Estábamos claros que había que ubicar y motivar a personas e instituciones con experiencia previa, conocedoras del tema educativo y del funcionamiento de las escuelas básicas públicas para ayudarnos a focalizar la idea y desarrollar un programa adaptado a nuestra realidad esperando que a medida que avanzara esta experiencia ellos se convirtieran en verdaderos aliados del programa.

Estas ideas se conversaron con Mariano Herrera amigo de la infancia, experto en educación y adicionalmente un enamorado del llano quien luego del primer viaje de evaluación elaboró junto con su equipo profesional del Centro de Investigaciones Culturales y Educativas (CICE) un programa para mejorar la calidad de la educación en las escuelas básicas rurales del Estado Apure.

El programa comenzó en la escuela Yuca Remolino y la escuela del Caserío Capote ambos muy cerca del Hato con aproximadamente 140 alumnos, algunos de ellos hijos de nuestros trabajadores.

Los objetivos principales del Programa son:

- Mejorar la calidad de enseñanza del docente.
- Introducir nuevas herramientas educativas.
- Capacitar a los directores de los planteles.
- Organizar la escuela.
- Fomentar hábitos de lectura.

Entre CICE y la empresa se realizó un convenio de Asistencia Educativa el cual contempla visitas mensuales donde se realizan talleres, evaluaciones, competencias y otras actividades que tuvieron muy buena acogida desde el principio. Fue tan bueno el desarrollo del programa, que al poco tiempo docentes de otras escuelas comenzaron a asistir a los talleres y querían que el programa se extendiera a sus planteles. Durante el primer año un grupo de docentes y directoras asistieron en Caracas a talleres de capacitación en escuelas públicas del Municipio Chacao dictados por el personal de CICE y también visitaron la estupenda escuela Canaima en la Vega.

Se realizaron numerosas reuniones con los miembros de la comunidad educativa donde se plantearon diferentes necesidades, que luego del análisis han resultado en otros programas de apoyo, como por ejemplo la organización de bibliotecas escolares gracias a una cuantiosa donación de libros por parte del Banco del Libro, el programa "Tardes Provechosas" donde los alumnos practican la lectura, realizan tareas dirigidas y meriendan estando supervisados por capacitadores contratados para esos fines. En una oportunidad la empresa adquirió el material de apoyo conocido como "Cajas Educativas" desarrolladas por la Fundación Mendoza, las cuales contienen juegos educativos dirigidos a niños desde pre-escolar hasta segundo grado, dos cajas educativas fueron entregadas a cada escuela.

La Escuela Bolivariana Yuca Guama I también vecina al ható fue incluida en el programa a partir del segundo año debido al interés de su directora y la asistencia de varios de sus docentes a los talleres impartidos en las otras escuelas. Con esta escuela adicional aumentó a 200 alumnos los atendidos por el programa.

Introducción de otros componentes y crecimiento del programa

A medida que fuimos conociendo el funcionamiento de las escuelas quedó de manifiesto el efecto que la alimentación tiene para asegurar una alta matrícula escolar y la asistencia a clases.

Al principio el programa de alimentación escolar (PAE) oficial funcionó bastante bien y se cons-

tató que las escuelas equipadas con cocina y comedor tenían mayor matrícula y asistencia, por esta razón se dotó a la escuela "Yuca Remolino" de una cocina y demás utensilios para que aprovechara el PAE y el efecto en la matrícula y asistencia mejoró notablemente. Lamentablemente, con el correr de los años el programa de alimentación oficial se limitó a las escuelas bolivarianas quedando dos de las tres escuelas atendidas sin este importante componente.

Una vez más nos preguntamos ¿que podemos hacer para intervenir en esta área y complementar el apoyo educativo? Es así como comenzamos a buscar otro aliado, que resultó ser la Fundación Bengoa, quienes cuentan con amplia experiencia estudiando y poniendo en práctica iniciativas alimentarias y nutricionales a nivel nacional.

A finales del año 2004 los especialistas de la Fundación visitaron las escuelas y rápidamente detectaron algunos problemas con el desarrollo de algunos niños y los hábitos alimentarios de esas familias. Con esa información prepararon una propuesta para mejorar el componente nutricional de esas comunidades y acordaron con la empresa un plan de trabajo que incluye talleres, demostraciones, evaluaciones y concursos que se realizan a lo largo del año escolar muchas veces coincidiendo con las capacitaciones de CICE siendo ambas actividades muy bien acogidas por las escuelas y la comunidad educativa.

Entre los objetivos principales del convenio con la Fundación Bengoa se encuentran:

- Evaluar la situación nutricional de la comunidad educativa.
- Realizar estudios de relación entre peso y talla de los alumnos.
- Diseñar el programa alimentario de las escuelas.
- Capacitar a la comunidad educativas en aspectos relacionados con la nutrición y el manejo de alimentos.

Este trabajo con la Fundación Bengoa ha permitido identificar entre otras cosas que el 30% de los niños muestran signos de deficiencias nutricionales que ameritan una evaluación pediátrica más completa. A través de la Fundación se han hecho operativos de desparasitación con medicamentos donados por Laboratorios Vargas, adicionalmente se ha mejorado el suministro de alimentos en los comedores de los trabajadores de la empresa por medio de diferentes menús balanceados que han sido implementados.

A partir del inicio del año 2005 hubo un acercamiento con el Fondo Social de la Compañía Anónima de Teléfonos de Venezuela (CANTV), el cual estaba interesado en adjudicar recursos económicos a iniciativas de inversión social en el Estado Apure. CICE y Fundación Bengoa elaboraron un proyecto en conjunto para atender durante un año a cuatro escuelas adicionales a las tres con que veníamos trabajando, el proyecto fue aprobado encontrando de esta manera un nuevo aliado que gracias a su aporte permitirá que esta iniciativa cubra siete escuelas básicas rurales con una población estudiantil de 600 alumnos que cuentan con 46 personas entre directores y docentes durante el año escolar 2006-2007.

Logros

Ha sido muy gratificante ver como estas iniciativas de inversión social han ido desarrollándose y permitiendo a la empresa participar de una manera ordenada y estructurada en la solución de algunas de las carencias que están presentes en uno de los estados con menor desarrollo social del país. Entre los logros principales hasta el momento podemos enumerar los siguientes:

- Atender algunas de las necesidades de nuestros trabajadores.
- Conocer de cerca las carencias de nuestro entorno.

- Servir de promotor para la participación de instituciones y personas que atienden programas sociales.
- Acercamiento con entes gubernamentales.
- Fomentar un clima de cordialidad y respeto mutuo con nuestros trabajadores y las comunidades cercanas a la empresa.
- Consolidar nuestra imagen corporativa.
- Conocer a personas e instituciones muy valiosas y competentes con gran empeño de trabajar por Venezuela.

Existen muchas otras áreas donde intervenir como por ejemplo: Medicina preventiva con énfasis en niños y mujeres jóvenes apoyados en los ambulatorios locales, atención al adolescente, fomento del deporte y expresiones culturales, actividades relacionadas con la ecología y conservación del medio ambiente, actividades productivas que permitan elevar el nivel de ingresos de las familias campesinas entre otras.

Esperamos que a medida que adquiramos mayor experiencia en lo que veníamos haciendo y algunas otras actividades estar en capacidad para desarrollar una especie de "paquete tecnológico" de iniciativas sociales que puedan ser emprendidas por otras personas y empresas dedicadas a la actividad agropecuaria y de esta forma poner bastante mas que un grano de arena que ayude a mitigar los efectos de la pobreza en el medio rural venezolano.

Ética, gobierno corporativo y responsabilidad social en las empresas



En un reciente foro sobre “Ética y Empresa” con el filósofo español Fernando Savater, me tocó expresar algunas ideas sobre lo que, como empresario y banquero, entiendo por comportamiento ético de las empresas y la relación de la ética con la responsabilidad social empresarial. Quisiera compartir con ustedes mi visión sobre el tema, forjada a través de mi experiencia empresarial.

¿Qué es la ética?

Se justifica iniciar con esta pregunta, porque verdaderamente todavía no me he topado con una definición sencilla y satisfactoria de “ética”. Tampoco pretendo en este espacio darla a fondo, pero la ética es demasiado importante como para que sólo la entiendan los especialistas. Los grandes conceptos siempre se han podido manifestar de forma simple, y la ética no es la excepción.

Etimológicamente, el concepto viene de “ethos”: lo que se refiere al carácter, a la personalidad moral, a lo que caracteriza el comportamiento de personas e instituciones. En el fondo se trata de una manera de ser que determina la manera de actuar. En el ámbito empresarial, a este carácter se le denomina “cultura” de la empresa. Cada empresa, cada institución tiene su propia cultura, que no es más que el conjunto de creencias, valores y actitudes que se reflejan en la manera de ser y en la manera de actuar de esa empresa o institución.

Miguel Ignacio Purroy



La manera de ser y de actuar se manifiesta en una cadena de decisiones. En nuestro quehacer cotidiano todos estamos confrontados con desafíos y disyuntivas éticas, todos tenemos la libertad de hacer las cosas de una manera o de otra, de elegir distintos fines o utilizar distintos medios. Y donde quiera que haya libertad, hay elección ética.

La ética nace de la libertad, es verdad, pero el pensamiento ético parte también de la convicción de que “no todo se vale”. Hay fines más nobles que otros y medios más apropiados que otros. Hay actuaciones que convienen más a la sociedad, porque contribuyen más al bien común que otras.

Al final, de lo que se trata es de que las personas, la sociedad en su conjunto “vivamos mejor”, porque hay formas más humanas de vivir y de eso trata precisamente la ética. En resumen, ética significa elegir bien y hacer bien lo que hacemos para lograr que individual y colectivamente vivamos mejor: con una mayor calidad de vida, en una sociedad donde se respeta la dignidad de cada ser humano, donde el bienestar individual no se obtenga a costa o en contra del bienestar del otro.

Ética en la empresa: sus niveles

De acuerdo con esta concepción, la ética en la vida de una empresa es algo más profundo e intrínseco que proclamar bellas declaraciones de principios o hacer filantropía. Lo que importa es que la cultura de la empresa, esa su manera de ser cotidiana, esté impregnada de los valores que nos acerquen al sueño de una sociedad más justa y más próspera.

Partiendo del axioma de que la razón última de ser del comportamiento ético es vivir más humanamente, el mundo de los negocios, la actividad empresarial es en sí misma un ejercicio permanente de ética. Porque las empresas son una necesidad social: son la expresión del permanente esfuerzo del ser humano por mejorar su calidad de vida, transformando recursos escasos en bienes y servicios que le permitan vivir

mejor. Aunque suene un tanto extraño, la masificación de la fabricación de automóviles para las clases medias y trabajadoras o de lavadoras automáticas para las amas de casa son en cierta forma expresiones de ética empresarial. Las empresas están llamadas a desempeñar un rol importante, por ser una respuesta social que refleja el esfuerzo del ser humano por mejorar la calidad de vida y generar riqueza.

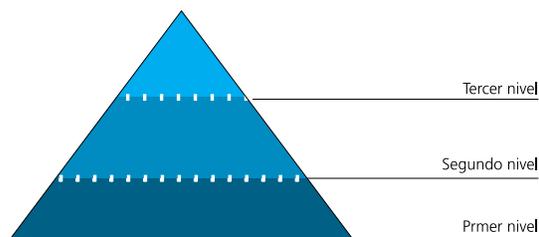
De ahí que un *primer nivel* elemental de la ética empresarial es prestar servicios y productos accesibles a amplias capas de la población, de alta calidad, confiables y eficientes. En la medida en que una empresa es más innovadora, hace uso más eficiente de los recursos escasos, sobre todo de los que tienen impacto ambiental, en definitiva, es más “emprendedora” en satisfacer necesidades humanas, mayor es su contribución al bienestar de la sociedad. En este mismo nivel podemos hablar de inventar formas de hacer negocios que al mismo tiempo constituyan un aporte social. Una buena parte de los negocios, no todos, que buscan atender la “base de la pirámide” de la sociedad tienen un alto componente ético – social.

Un *segundo nivel* del comportamiento ético se refiere a las relaciones humanas dentro de la empresa. Si algo está reñido con la ética es la incongruencia o la hipocresía, de tal forma que difícilmente puede una empresa comportarse éticamente hacia la sociedad, si no lo hace al interior de sí misma. Ello implica:

- Respeto a la individualidad y a los derechos humanos de sus trabajadores
- Transparencia y equidad en las relaciones laborales
- Reconocimiento del mérito y del esfuerzo
- Permanente preocupación por el bienestar material y espiritual del trabajador y de su familia
- Estímulo al progreso, a la creatividad, al mejoramiento humano y profesional
- Liderazgo basado en la legitimidad que da el ejemplo de la calidad moral

En un *tercer nivel*, la empresa debe también trasladar su comportamiento ético a las relaciones con las “partes interesadas” (*stakeholders*), en concreto:

- Con los clientes y proveedores: relaciones de equidad, respeto y proporcionalidad en la prestación y cobro de servicios
- Con los accionistas: rendición transparente de cuentas y razonable rentabilidad para su inversión
- Con las autoridades: respeto por la normativa y marco legales
- Con la comunidad: solidaridad con iniciativas comunales y minimización del impacto ambiental.



Ética y gobierno corporativo

Experiencias recientes en el ámbito internacional y local han demostrado que el comportamiento ético de una empresa puede ser institucionalmente reforzado y preservado a través de la implantación de códigos de "buenas prácticas de gobierno corporativo". Estas prácticas emanan del cumplimiento de disposiciones estatutarias y reglamentarias orientadas a crear instancias de gobierno, cuyo objetivo es elevar el nivel de transparencia, "accountability" y ética en las empresas. Estas normas de funcionamiento suelen estar basadas en los siguientes principios:

- **Equilibrio y contrapeso de poderes:** las funciones y atribuciones de los tres pilares fundamentales del gobierno de una empresa (asamblea de accionistas, junta directiva y gerencia ejecutiva) se definen y diferencian de una manera clara y precisa. La junta directiva, por mandato de la asamblea, asume la tarea de ejercer la máxima dirección y se reserva las funciones básicas de direccionamiento estratégico, establecimiento de políticas macro, control y supervisión. La gestión del negocio es delegada en el cuerpo ejecutivo, quien rinde cuentas a la junta directiva y ésta, a su vez, a la asamblea de accionistas.
- **Fortalecimiento de la capacidad de control** por parte de la junta directiva, mediante una presencia determinante de directores independientes y la constitución de comités de control en áreas críticas como auditoría, remuneraciones y reclutamiento del alto nivel gerencial, gestión integral de riesgos, etc.
- **Establecimiento de códigos de ética,** con especial énfasis en la transparencia y en la rendición de cuentas. Deben quedar claramente establecidos los derechos y deberes de los directores, los conflictos de interés y los mecanismos de su resolución.

A través de estudios comparativos de largo alcance ha quedado demostrado que las empresas con altos estándares éticos y buenas prácticas de gobierno corporativo han resultado ser más rentables y sustentables. Concretamente, la investigación de Collins y Porras en su libro *Built to Last* (1994) destaca que las empresas de muy larga sobrevivencia tienen en común la adopción de un claro conjunto de valores, una cultura de servicio orientada al bien común y una alta conciencia social. Altos estándares éticos y un sistema de gobierno corporativo acorde

a esos estándares son garantía de éxito empresarial a largo plazo. De ahí la expresión un tanto simplista, pero no por ello incorrecta, de que "ser bueno es bueno para los negocios".

Una experiencia de incorporación de "buenas prácticas": Bancaribe

El año 2004 representa un hito importante en la historia de Bancaribe, no sólo porque la institución arriba a su 50° Aniversario, sino porque se cristalizan un conjunto de esfuerzos y de reformas corporativas que se venían gestando desde hacía ya más de diez años. La Asamblea de Accionistas de septiembre de 2003 aprueba un Estatuto nuevo en el que se incorporan los principios más modernos de buen gobierno corporativo. Posteriormente, la Asamblea de Accionistas de marzo de 2004 conoce la propuesta de Reglamento de Régimen Interno de la Junta Directiva y Otros Órganos de Gobierno, en el cual se recogen de forma muy detallada las normas de funcionamiento y el código de buenas prácticas que regirán la actuación de todos los órganos de gobierno. Adicionalmente la Asamblea de Accionistas nombra nuevas personas en el más alto nivel de dirección, con lo cual hace acompañar el cambio estatutario con un relevo generacional. Esta combinación de reforma de gobierno y renovación de liderazgo ha demostrado ser muy eficiente en cuanto a los tiempos y la profundidad de implementación de buen gobierno corporativo.

Pero el proceso abarcó mucho más allá de estas acciones, pues se inició con una etapa preparatoria de no menos de 10 años. Esta es otra lección aprendida de la experiencia de Bancaribe, en el sentido de que estos procesos requieren de una historia de lenta maduración, en la que se vayan transformando paulatinamente no sólo las viejas estructuras de gobierno, sino también las mentalidades de los dirigentes y del conjunto de la organización.

Bancaribe se caracterizaba por ser una empresa familiar de segunda generación, cuyas decisiones se concentraban fundamentalmente en la persona del accionista de control, que presidía tanto la Asamblea de Accionistas, como la Junta Directiva y el equipo ejecutivo. Esta concentración de poder, sin embargo, tenía como contrapeso intencional una composición de Junta Directiva de gran prestigio e integridad personales, cuyos altos estándares éticos garantizaban la transparencia en las decisiones. A partir de la primera mitad de la década de los noventa, se inician una serie de cambios que permiten diferenciar progresiva-

mente las estructuras de dirección y de administración (ejecución), para lo cual se crea la figura de un Presidente Ejecutivo distinto del Presidente del Banco, al cual se le van trasladando paulatinamente mayores atribuciones. La Asamblea de Accionistas de 2004 culmina este proceso de desconcentración y diferenciación de poderes al nombrar un presidente de Junta Directiva distinto al accionista de control.

Una vez superada la crisis bancaria de 1994-1995, durante la cual Bancaribe se convierte en banco refugio y quintuplica el volumen de sus depósitos, se inicia en 1996 un ambicioso proyecto de transformación y cambio que abarca desde la renovación profunda de la plataforma tecnológica hasta un nuevo modelo de negocios, una nueva estructura organizacional y nuevas prácticas de gobierno. Se acompaña este proyecto con la construcción de un conjunto de importantes alianzas internacionales, entre las que destaca la incorporación en diciembre 1997 como accionista calificado de Scotiabank, el banco canadiense de mayor presencia internacional, con el que se establecen amplios acuerdos de cooperación y transferencia tecnológica. De hecho, un funcionario de Scotiabank asume la presidencia ejecutiva de Bancaribe en los primeros años de la asociación. La discusión y puesta en práctica de los acuerdos de accionistas con Scotiabank le dan un impulso adicional a la reflexión sobre el gobierno corporativo. Simultáneamente se establece un acuerdo de "corresponsalía especial" con la Caixa Galicia para atender las necesidades de la comunidad inmigrante española. Previamente se realiza una inversión a partes iguales con la aseguradora internacional American International Group (AIG) en dos compañías de seguros locales (Seguros Venezuela y CASAI).

Adicionalmente a las alianzas internacionales, la búsqueda de la transparencia en las relaciones con los "stakeholders" fue una constante durante los años de transición. Entre las acciones emprendidas destaca la contratación de la firma internacional calificadora de riesgo FITCH IBCA, a la cual se le encomienda la realización anual de un examen exhaustivo del banco para proceder a su calificación bajo estándares internacionales. En 1998 se procede a listar la acción de Bancaribe en la Bolsa de Valores de Caracas, sometándose a todos los rigores de información pública que exige la Comisión Nacional de Valores. En el año 2001 Bancaribe se adhiere voluntariamente a los Principios Wolfsberg de Transparencia, un conjunto de principios de aceptación internacional en cuanto a las normas y mecanismos

que adopta la institución para no ser usada para fines ilícitos y para comportarse transparente y éticamente frente al mercado. En 2002 se contrata a la empresa española de consultoría gerencial Sayma Consultores para que elabore una propuesta de Estatutos Sociales a tono con los avances internacionales en materia de buen gobierno corporativo.

En materia de estatutos esto representó la incorporación de los siguientes principios:

- Una clara diferenciación de los tres pilares de la organización: Asamblea de Accionistas, Junta Directiva y Administración (gerencia), entre los cuales se establecen las normas de interacción.
- Definición del papel de la Junta Directiva como órgano de supervisión y vigilancia, control y direccionamiento estratégico.
- Definición del ámbito de acción del Presidente Ejecutivo y del Comité Ejecutivo.
- Creación de Comités de Junta Directiva (nombramientos y remuneraciones; auditoría; control y cumplimiento; riesgo).
- Incorporación de valores de transparencia y responsabilidad social.

En la práctica estas normas se traducen en:

- Una Junta Directiva compuesta por 17 miembros, 10 de los cuales califican como independientes, en cuanto no tienen influencia directa o indirecta en la gestión del banco.
- Los Comités de Auditoría y de Nombramientos y Remuneraciones están integrados exclusivamente por directores independientes. En el resto de los Comités hay una presencia determinante de directores independientes.
- La figura de un Director de Aseguramiento Normativo con reporte directo a la Presidencia del Banco, cuyo propósito es velar por el adecuado cumplimiento de la normativa y del buen gobierno corporativo, así como la protección de los intereses de los "stakeholders" del Banco, especialmente de los accionistas minoritarios.
- Una unidad de Auditoría Interna que reporta directamente a la Presidencia.
- La figura independiente del Defensor del Cliente que permite garantizar equidad frente a nuestros clientes.
- Reglamento interno de la Junta Directiva que norma sus sesiones y las de los Comités (Código de ética en los negocios)
- Una unidad de Responsabilidad Social que reporta directamente a la Presidencia.

Todos estos pasos permitieron a Bancaribe ajustarse de manera rápida a los principios del Comité de Basilea, el ente mundial definidor de buenas prácticas bancarias, partiendo del principio de que el “deber ser” de una institución es la autorregulación y la relación transparente con todos los públicos y, en particular, con los clientes y reguladores. Al final del día, en el negocio bancario lo que está en juego es el ahorro de los clientes. A través de la incorporación de buenas prácticas de gobierno corporativo el banco tiene la oportunidad de garantizar credibilidad, respeto y confianza a terceros, mediante el cumplimiento eficaz de su función de intermediación de recursos, permitiendo obtener los incentivos necesarios para mantener su solidez y contribuir más eficazmente al desarrollo nacional.

Ética y responsabilidad social

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es la actuación que les corresponde a las empresas en la búsqueda del desarrollo sostenible, en favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente. La ética y la RSE pueden ser consideradas como los eslabones que permiten transformar la generación de riqueza en cohesión social o equilibrio de la sociedad. En la medida en que la acción empresarial esté más impregnada de componentes éticos y sociales, la creación de bienestar individual estará más cerca de la creación de bienestar colectivo y del desarrollo social.

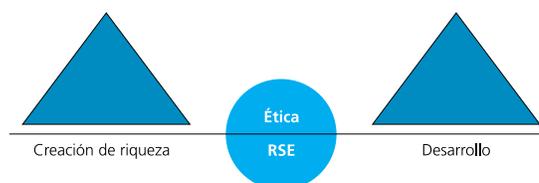
Retomando el hilo de la visión de la ética y sus tres niveles de aplicación en las empresas, quisiera destacar que no se deben confundir los conceptos de ética y de responsabilidad social. Tampoco se puede caer en el simplismo de que una empresa, para ser socialmente responsable, debe tener “programas” de responsabilidad social, que generalmente caen más en el campo de la filantropía. Por todo lo dicho hasta ahora, debería haber quedado claro que una empresa no es más ética porque haga más obras de filantropía, ya que una cosa es la ética y otra la responsabilidad social empresarial (RSE). Se puede ser ético –es decir, se puede hacer bien lo que es nuestro negocio con la vista puesta en la calidad humana y en el progreso social- sin tener un programa externo de RSE. Como también se pueden desarrollar programas sociales sin ser ético. Para entender esta paradoja baste imaginarse un programa social que fomenta actitudes reñidas con la dignidad humana,

como la mendicidad, el clientelismo, el sectarismo o el individualismo.

Sin embargo, al margen de esta diferencia conceptual, creo que una empresa no solamente debe ser ética “haciendo bien” las cosas, sino también debe “hacer *el* bien” y tratar de imprimirle a su actividad una dimensión explícitamente social. En lo referente a esta dimensión social me gusta diferenciar entre dos líneas de acción, una primera que se refiere al negocio en sí y otra segunda que está relacionada con las “obras” sociales.

Soy un firme convencido de que la *primera línea* “intrínseca” de RSE debe consistir en darle dimensión social a todo o parte del negocio, inventar formas de hacer negocio que al mismo tiempo constituyan un aporte social. Fíjese el lector que estamos hablando de hacer negocio, no caridad. La forma concreta que adopte esta primera línea de RSE variará según el país, la época y el tipo de negocio, pero hoy en nuestras latitudes debe ser básicamente alguna forma de facilitar el acceso de sectores excluidos a los productos y servicios que la empresa provee. Si entendemos la pobreza como el no acceso (marginación) a medios productivos, cualquier paso que se dé para acercar a los marginados a nuestros productos y servicios hace sentido social. Adicionalmente, todo lo que se haga debe tener un fuerte contenido educativo.

Tomemos como ejemplo el caso del negocio bancario, donde es quizás más evidente la forma que esta línea “intrínseca” de RSE puede asumir: facilitar el acceso de los sectores populares a los servicios bancarios básicos, como medios de pago y, especialmente, el crédito. Desde mediados de los 80’, por ejemplo, se viene extendiendo en América Latina una red de instituciones financieras dedicadas al otorgamiento de microcréditos –créditos en pequeños montos a emprendedores que por su ubicación en zonas populares o por la informalidad del negocio no tienen acceso a la banca formal ni pueden dar garantías convencionales-. Al principio eran ONG’s sin fines de lucro, pero el salto cualitativo se produjo en los 90’ al surgir verdaderos bancos –algunos de ellos filiales de bancos convencionales- especializados en hacer negocios con la economía popular.



Venezuela se ha incorporado algo tarde a este movimiento de la industria microfinanciera latinoamericana. En 1999 inició operaciones BANGENTE, el Banco de la Gente Emprendedora, primera institución financiera regulada especializada en microfinanzas. BANGENTE nace como una iniciativa conjunta de Bancaribe, dos ONG's locales y varios entes financieros multilaterales. La experiencia ha demostrado ser muy exitosa, tanto en términos de volúmenes alcanzados como de rentabilidad y autosuficiencia financiera, lo cual ha servido de estímulo para que otras instituciones financieras hayan decidido incursionar en el negocio microfinanciero a partir de 2006, bajo la figura de bancos de desarrollo especializados en microcréditos.

El éxito económico de las instituciones microfinancieras latinoamericanas bien manejadas es una demostración de que la rentabilidad social no tiene por qué estar reñida con la rentabilidad financiera. Esta es una excelente noticia, ya que para que las iniciativas sociales intrínsecas se propaguen masivamente –y de eso se trata, precisamente- tienen que estar acompañadas de viabilidad y atractivo financiero.

La **segunda línea** de RSE la conforman los beneficios a los trabajadores, entendidos como calidad de vida, y las "obras sociales" distintas al negocio en sí, como, por ejemplo, apoyo a escuelas populares, programas de asistencia a la niñez en riesgo, etc. Esta actividad está más cerca del ámbito de la filantropía que de la propia actividad empresarial. En el fondo son una contribución voluntaria que hacen los accionistas de las empresas a la sociedad, más allá de los impuestos. Tradicionalmente, la atención de las empresas se ha centrado en estos programas sociales y es cada día mayor el número de empresas que incursiona en estas actividades. Estas son iniciativas muy encomiables que deben ser estimuladas y valoradas, pero sin olvidar que primero debemos buscar que el propio negocio adquiera una mayor dimensión de responsabilidad social.

La responsabilidad social en Bancaribe

En Bancaribe desarrollamos diversas iniciativas como ciudadano corporativo comprometido con la sociedad venezolana, a través de cuatro grupos de programas orientados hacia la comunidad. También están en operación programas de apoyo social, sanitario, cultural, recreativo y educativo dirigidos a los propios empleados de la empresa, pero a los fines de esta ponencia me quiero hoy concentrar

en las acciones de carácter externo. El primero de los grupos de programas –Apoyo a la Economía Popular– se inserta en lo que más arriba he denominado "primera línea de acción" social, es decir, una forma de aplicar el propio negocio al esfuerzo de superar la pobreza y la exclusión social. Los restantes tres grupos de programas se enmarcan dentro de las acciones convencionales de apoyo social, educativo y cultural.

Apoyo a la Economía Popular

Son programas e iniciativas orientados a facilitar el acceso de los sectores populares a los servicios financieros y no financieros. Los servicios financieros se prestan a través de Bangente, que funciona como un banco de desarrollo con diez oficinas hoy a lo largo del país y que atienden a microempresarios de los sectores populares en sus necesidades de capital de trabajo para sus iniciativas productivas. Los servicios no financieros (formación, asesoría, seguridad social, etc.) se prestan a través de la Fundación Bangente para microempresarios de la economía informal y popular. Mediante programas de vocaciones empresariales se incentiva la incorporación de nuevos emprendedores para que se conviertan en actores productivos de la sociedad.

Formación Humana y Ciudadana

Esta línea de acción se centra en el estímulo de actitudes y valores que impacten positivamente en el crecimiento personal y social del ciudadano. Se busca promover el desarrollo integral de la dimensión humana y ciudadana, a través de programas propios y de apoyo a terceros que contribuyan a enriquecer el papel de los ciudadanos en la sociedad. Dicho propósito se realiza a través de dos subprogramas:

- Apoyo al conocimiento y divulgación de la Historia de Venezuela mediante la acción editorial. En este esfuerzo se enmarca la colección de Publicaciones Bancaribe y el macroproyecto de la Biblioteca Biográfica Venezolana, en conjunto con El Nacional.
- Apoyo a las Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela: más allá de la excelencia musical, el Sistema de Orquestas Infantiles y Juveniles cumple una labor educativa y social de primera magnitud para cientos de miles de niños venezolanos. El apoyo se concreta mediante patrocinios de conciertos, dotación de instrumentos musicales y proyectos especiales como el programa de "Música en las Escuelas".

Programas de Apoyo Social

Tienen como propósito brindar apoyo económico a organizaciones de desarrollo social para la consolidación de sus programas y actividades; así como también a personas naturales en la atención de necesidades puntuales.

Voluntariado

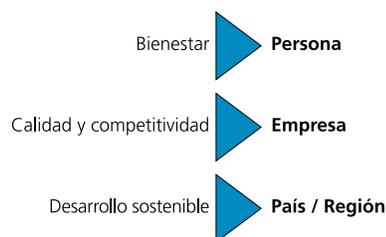
Apoyamos una línea de acción de Voluntariado Corporativo con el propósito de generar una plataforma de participación social que facilite a nuestro capital humano las herramientas para actuar en beneficio de la sociedad. Esta propuesta ofrece diversos espacios de participación basados en las iniciativas que desarrolla y apoya el Banco.

Ser bueno es bueno para los negocios

A modo de conclusión quisiera insistir en el mensaje de que la Responsabilidad Social Empresarial debe ser vista en una dimensión más amplia que la simple acción filantrópica. Pero no se trata de restarles mérito a estas obras sociales que, de hecho, representan la casi totalidad del esfuerzo de RSE que hoy en día realizan las empresas. Ello sería mezquino. Pero creo que ha llegado el momento de hacer un mayor esfuerzo intelectual en idear proyectos de RSE de primera línea, proyectos que impregnen de contenido social el negocio en el que cada empresa se desenvuelve. Hay que darle rienda suelta a la creatividad, porque las formas concretas serán tan variadas como diversos son los ramos de actividad en el mundo empresarial.

Insisto en este enfoque intrínseco de la RSE, porque cuando ésta se limita a apoyar financieramente obras sociales externas y no nace de una visión ético-social del mismo negocio, corre el peligro de reducirse a un ejercicio propagandístico de mercadeo de imagen.

Las empresas deben mantener una visión sistémica de su lugar en el contexto social. A su propio nivel, las empresas deben cumplir con el imperativo de alcanzar altos estándares de calidad y competitividad. En la medida en que logren esos estándares, serán capaces de crear más bienestar para las personas que trabajan en ellas, más valor para los accionistas y mejores productos y servicios para sus clientes. Igualmente, si la actividad empresarial la realizan respetando el medio ambiente y dotándola de dimensión social, tanto de primera como de segunda línea, mayor será la contribución al desarrollo sostenible de la región o del país.



¿Por qué una empresa deba estar interesada en preservar un comportamiento ético y socialmente responsable? Una primera respuesta suele apuntar a exaltar los valores del altruismo, de la generosidad o de la bondad hacia el otro. Pero también es igualmente válida una respuesta basada en el egoísmo. Cuando se entiende la ética como la describíamos al principio de esta exposición, egoísmo y altruísmo no entran en contradicción. Nadie en su sano juicio puede afirmar que la felicidad individual pueda construirse sobre la infelicidad de los prójimos o que la prosperidad de una empresa pueda levantarse sobre los despojos de una sociedad injusta y pobre.

Son varias las razones por las que a una empresa le conviene adoptar un comportamiento ético y socialmente responsable. Primero, porque la rentabilidad social no tiene por qué estar reñida con la rentabilidad financiera, inclusive entendiendo ésta en su acepción más restringida. Segundo, porque relaciones éticas con los trabajadores y con las "partes interesadas" generan al interior de la empresa ambientes de creatividad, innovación, cooperación y alianzas, que son elementos esenciales para el éxito en el largo plazo. Y tercero, porque las empresas éticas y socialmente responsables son más respetadas por los clientes y atraen las preferencias de los consumidores.



El Dividendo Voluntario para la Comunidad

Formador de conciencia social



Introducción

Para comenzar quiero agradecer a las autoridades de la Universidad Metropolitana y a los organizadores del “Foro sobre Responsabilidad Social Empresarial en homenaje a Eugenio Mendoza Goiticoa en conmemoración del centenario de su nacimiento”, por esta invitación que me han hecho para transmitir, a los jóvenes que se forman en esta prestigiosa Casa de Estudios, la historia de una de las instituciones de Responsabilidad Social Empresarial más novedosas, prestigiosas y queridas por Eugenio Mendoza, como lo es el Dividendo Voluntario para la Comunidad.

Como en el título de mi charla y en el curso de la misma utilizo una palabra no comúnmente usada en el campo de acción que nos ocupa, voy a definir conceptos con el apoyo del Diccionario de la Real Academia Española.

Responsabilidad significa: “Deuda, obligación de reparar y satisfacer...”

Conciencia significa: “Conocimiento interior del bien y el mal” y “Conocimiento reflexivo de las cosas”.

Partiendo de esas definiciones se puede decir que la conciencia se va formando al paso de la madurez humana en la medida en que se profundiza en el conocimiento y la comprensión de situaciones de la vida, se empatiza con ellas con pasión (compasión) y se actúa en ellas. Ese actuar en ellas es el cumplimiento de la responsabilidad.

Enrique Guinand B.

Para enfatizar el uso del término “conciencia” cito a continuación unos párrafos de la Carta Encíclica “Mater et Magistra” del Papa Juan XXIII de 1961. “Una doctrina social no se enuncia solamente, sino que se lleva a la práctica en términos concretos. Llamamos, por tanto, la atención sobre la necesidad de que nuestros hijos, además de ser instruidos en la doctrina social, sean también educados socialmente. La educación cristiana debe ser integral, es decir, debe extenderse a toda clase de deberes. Por consiguiente, también debe mirar a que en los fieles brote y se robustezca la conciencia del deber que tienen de ejercer cristianamente las actividades de contenido económico y social. El paso de la teoría a la práctica es arduo por naturaleza; tanto más cuando se trata de llevar a términos concretos una doctrina social como la cristiana. Es arduo por razón del egoísmo profundamente enraizado en los seres humanos, por razón del materialismo que impregna la sociedad moderna, por razón de la dificultad de identificar con claridad y precisión las exigencias objetivas de la justicia en los casos concretos”.

Antecedentes del DVC

Situación política y socioeconómica de Venezuela al comienzo de los años 60

El gobierno democrático que se inicia con la instalación del Presidente Rómulo Betancourt el 13 de febrero de 1959, abría grandes esperanzas, pero ya para 1960, como describe Ramón J. Velásquez: “Octubre y noviembre fueron meses candentes, que miran desfilar un fenómeno de agitación callejera calificado por el Ministro de Relaciones Interiores como “el popularazo”, “la insurrección popular”. La detención de algunos dirigentes provoca mítines estudiantiles, fogatas frente a los liceos, asaltos y quemas de autobuses, choque a piedras con la policía” (Velásquez, 1976: 255).

En el aspecto socioeconómico Carlos Rafael Silva dice: “El panorama económico descrito con saldo positivo, contrasta con algunos sustantivos problemas que no han podido ser resueltos: la marginalidad social en el sector urbano, las insatisfactorias condiciones de vida de la masa campesina, tanto por lo que concierne a su racional alimentación, educación y vivienda, y la ausencia de una distribución del ingreso que haga menos ostensible las diferencias entre diversos sectores sociales, regiones y tipos de actividad, son problemas básicos que aún esperan una satisfactoria solución” (Silva, 1976: 858).

Presencia de Eugenio Mendoza en el quehacer empresarial, político y social

En un acto de celebración de los 50 años de las Empresas Mendoza en 1976, el mismo Don Eugenio dijo: “Sin duda alguna, mi paso por el Gabinete (1943) me dio una panorámica del país muy distinta de la que yo tenía. Sentí muchas cosas, muchos problemas muy adentro. Se podía decir que los beneficios del petróleo pasaban sin dejar huella alguna. Apenas se iniciaba una que otra pequeña industria. Entonces salí con el deseo de meterme de lleno a contribuir en algo con la industrialización del país”. “En esa forma comenzaron Protinal, que era un departamento con una pequeña instalación. Una cosa mínima se convirtió en una Compañía Anónima de importancia. En el desarrollo siguió la Venezolana de Cementos, Sherwin Williams, y muchas otras que hoy llegan a 47” (Fundación Eugenio Mendoza, 1986: 48).

En el campo gubernamental, Eugenio Mendoza ocupó el cargo de Ministro de Fomento en el gobierno del General Medina y en 1958, Miembro de la Junta de Gobierno resultante de la caída del régimen de Pérez Jiménez.

Su conciencia y desempeño en el área social se hacen realidad desde 1944 con la creación del “Servicio Social Mendoza”. En el libro de Tomás Polanco sobre Eugenio Mendoza (1993), el autor menciona una nota personal de Don Eugenio escrita en 1954 en la cual destaca que trató siempre de mantener un gran espíritu de colaboración con los empleados y obreros, ocupándose de ellos hasta en los más pequeños detalles.

Origen del DVC en el pensamiento y la conciencia social de Eugenio Mendoza

Así lo cuenta Don Eugenio: “La idea del Dividendo surgió de mi experiencia durante el período en que desarrollé la fábrica de cemento de Pertigalete en la costa oriental de Venezuela. En las inmediaciones de la planta existe un pequeño caserío llamado Chorrerón, habitado por gente de pocos recursos. Cuando la planta entró en funcionamiento se estableció un gran contraste entre el nivel de vida de nuestros obreros y la situación económica y social de la gente del caserío. Las actividades de la planta no le reportó ningún beneficio porque hasta los trabajadores que procedían de Chorrerón se residenciaron en las nuevas viviendas que compraron mediante los programas que les brindó la empresa. Yo creo que así como desarrollamos la

planta, hubiéramos debido ayudar a esa pequeña comunidad desde que comenzamos a obtener beneficios. Hoy estamos haciendo lo que debimos haber emprendido desde hace mucho tiempo. Esta experiencia me demostró que no podemos limitarnos a mejorar las condiciones de vida del personal de nuestras empresas y de que es necesario proyectarnos hacia la comunidad” (Fundación Eugenio Mendoza, 1986: 61).

Fundación del DVC

Misión del DVC

En una charla en la Asociación Venezolana de Ejecutivos en 1963, Eugenio Mendoza dijo: “Los problemas de la gran mayoría de los venezolanos que contemplamos hoy, han estado presentes en los 150 años de nuestra vida republicana y siempre hemos esperado que algún gobierno los resuelva. No creo que ello sea posible porque si bien el Estado cuenta con inmensos recursos, también lo es que el país se encuentra frente a un crecimiento vegetativo de su población sin precedentes. Tenemos que admitir que lejos de resolverse se agudizan día a día y debemos encarar la situación con el realismo que precisamente se nos atribuye a los hombres de empresa. El momento de actuar en forma organizada ha llegado hace tiempo, razón por la cual se hace indispensable que el sector privado reaccione y se dedique a fondo a buscar una solución y a contribuir a ella, estudiando los problemas nacionales de la misma manera y con el mismo interés con que vemos nuestros propios negocios, destinando una parte de nuestro tiempo y haciendo aportes económicos, en una acción de vasta dimensión y alcance”; y así continuó “En este sentido un grupo de empresas se ha propuesto crear una asociación civil que se denominará Dividendo Voluntario para la Comunidad. La asociación permitirá a las empresas hacer dos aportes positivos a la causa común que nos preocupa: uno de estudio y de análisis de los problemas mismos y el otro de ayuda económica”. (Fundación Eugenio Mendoza, 1986: 81).

El 24 de febrero de 1964, con la participación de 130 empresas, se constituye el Dividendo Voluntario para la Comunidad. En esa oportunidad Eugenio Mendoza expresó lo siguiente: “En la misma forma en que las empresas destinan una justa proporción de sus utilidades para pagar los divi-

endos del capital invertido y las utilidades del personal, ellas también se han comprometido a destinar para el Dividendo Voluntario para la Comunidad, un aporte que oscila entre el 2 y el 5% de sus utilidades, antes de la deducción correspondiente al impuesto sobre la renta”. “Como es del conocimiento de ustedes, esta organización que hoy se constituye tendrá entre sus principales objetivos el de lograr una mayor compenetración entre la empresa y la comunidad, interesándose y estudiando los problemas de ésta y ayudando a resolverlos no solamente con contribuciones en dinero sino con sus indicaciones y orientación”. “Ha quedado claramente establecido en los instrumentos constitutivos de la sociedad que el pertenecer a ella no implica el cambio de destino de las contribuciones de las empresas, pero es de prever que en muchos casos las empresas prefieran confiar sus aportes, en parte o en su totalidad, a la Asociación para contribuir al desarrollo de sus programas. Deseo recordarles que en la ejecución de éstos se mantendrá el criterio de que los aportes de los socios sean reinvertidos en la región en donde se produzcan” (Fundación Eugenio Mendoza, 1986: 84).

La Convocatoria de Eugenio Mendoza y la respuesta del sector empresarial

En la Asamblea Anual del DVC celebrada el 21 de julio de 1965, Eugenio Mendoza informó: “Cien nuevas empresas se han afiliado al Dividendo con lo cual la cifra total llega a 370 y esperamos que para fines de este año estemos cerca de 500. Es interesante conocer que el capital de las empresas que integran el Dividendo es de Bs. 6.800 millones. En ellas trabajan 50.000 empleados y obreros y más de 1.500 ejecutivos” (Fundación Eugenio Mendoza, 1986: 90).

Primeras Acciones del DVC

- Sistema de Escuelas Pre-aprendizaje con talleres de dibujo, carpintería, electricidad y plomería para alumnos de 4º, 5º y 6º grado de escuela básica.
- Preparación del documento *Educación: La Gran Urgencia* el cual se entrega al gobierno.
- Fundación de la Asociación Civil Crédito Educativo (EDUCRÉDITO A.C.).
- Campaña de renovación moral “Solidaridad DVC”, bajo el lema “Unión de la familia, grandeza de la Patria”.

- Apoyo en la etapa inicial de creación del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA).
- Estudio sobre la participación de hombres de empresa en organizaciones sociales.
- Programa Máquinas y Herramientas para la Educación en alianza con la Fundación Panamericana para el Desarrollo.
- Preparación de un catálogo para orientar a las empresas sobre las Organizaciones Voluntarias de Acción Social.
- Establece el Premio Flecha para estimular al sector publicitario en la producción de campañas que contengan elementos educativos y culturales.
- Aporte de recursos para atender necesidades resultantes del terremoto de Caracas en 1967.

En la misma Asamblea del DVC, ya mencionada, Eugenio Mendoza también enfatizó: “La labor que queda por realizar es amplia. Los objetivos a cumplir son numerosos, pero debemos tener presente que el trabajo en equipo fortalece la acción emprendida. En la medida en que cada uno de nosotros sea responsable de lo que significa el Dividendo podremos ver coronadas con éxito las obras acometidas. Cada afiliado ha de ser un promotor de los ideales del Dividendo y una persona dispuesta a buscar a otros que multipliquen este esfuerzo que hoy es de unos pocos” (Fundación Eugenio Mendoza, 1986: 90).

Evolución del DVC

El gobierno, primer actor social como consecuencia del alza de los precios del petróleo

La década de los 70, se caracterizó por la restricción del capital extranjero en la economía venezolana, lo cual limitó la participación de Fundaciones extranjeras que en diversas oportunidades unieron esfuerzos y recursos con el DVC en la ejecución de programas. Por otra parte, la intempestiva riqueza que experimentó el Estado Venezolano con el incremento de los precios del petróleo, condujo a la creación de múltiples Fundaciones estatales con recursos muy superiores a los que podía aportar el Sector Privado. PDVSA, mediante el Fondo de Donaciones y Liberalidades se convirtió en el mayor aportante a programas sociales. Sin embargo, no se puede desestimar el aporte del DVC en la creación de organizaciones como Educúrdito, que fueron semilla de programas estatales como Fundayacucho.

Convocatoria de Eugenio Mendoza a jóvenes empresarios para motivar la continuidad del DVC

Ya hacia el final de su vida, la conciencia social de Eugenio Mendoza se centra en la promoción de la Universidad Metropolitana. Sin embargo, le dio tanta importancia al DVC que al otorgar testamento le dejó un importante legado haciendo notar que lo hacía porque “había promovido con tanta fe y entusiasmo a esa Entidad que deseaba pudiera cumplir la labor social que era su esencia”. Además señaló el caso del Dividendo como una realidad de psicología social muy interesante: “fue creado cuando todavía existía en el país un gran temor por la presencia de Fidel Castro en Cuba. Los aportes fueron inmediatos e importantes y luego decae porque se debilita el interés” (Polanco Alcántara, 1993: 57).

Ante esa situación convoca a algunos empresarios jóvenes y en cierto modo los compromete a continuar con esta obra en la cual tuvo tanta esperanza para el mejoramiento de las comunidades venezolanas.

Nueva etapa de focalización de las acciones del DVC.

Las Escuelas Rurales

En 1981, el Gobierno Nacional hizo un llamado a la empresa privada para atender la situación de emergencia surgida en varias comunidades del suroeste del país, debido a una serie de inundaciones. El DVC acudió al llamado, participó en la evaluación de los daños y en las distintas opciones de ayuda. En el informe preparado por el DVC se señala que el río crecido había arrastrado, entre otras cosas, las débiles instalaciones que servían de escuelas.

Pero allí estaban los alumnos y el maestro asignado por el Ministerio de Educación. De manera que como señaló Marcel Granier, Presidente del DVC en aquel momento, “si nosotros podíamos poner la infraestructura, la comunidad se comprometía a conseguir el terreno” (Guijarro y Freitas, 1996: 23). Nace así el programa, construyéndose tres escuelas el primer año y un total de 282 escuelas hasta el año 2003 cuando concluye el mismo.

Como consecuencia de este programa y dadas las alarmantes evaluaciones que aún hoy proliferan sobre la calidad de la educación en los niveles de básica, media y diversificada, el DVC decide en 1995, crear un programa piloto que sirviese para demostrar la posibilidad de fortalecer el rendimiento escolar de los alumnos de educación básica, con

énfasis en el mejoramiento de aspectos pedagógicos y organizacionales en escuelas del sector público. Para este fin se creó la Red de Escuelas de Excelencia, integrada por 45 escuelas oficiales o comunitarias, bajo la premisa de que se puede fortalecer significativamente la calidad de la educación que se imparte en las escuelas trabajando desde dentro, con los directores, los docentes y los padres de los niños. El informe final se presentó a comienzos de 2001.

Revisión de los mecanismos de recaudación del DVC

Implantación del Programa Aporte Voluntario por Nómina, promotor de conciencia social

Con la retoma de conciencia de las empresas privadas de su responsabilidad social hace una década, se revitaliza el proceso propuesto en 1964 por Eugenio Mendoza, pero ahora, con mayor presencia y organización de las Organizaciones de Desarrollo Social, muchas empresas se inclinan por tomar sus propias decisiones sobre la orientación de sus aportes económicos para la comunidad.

Para no perder el efecto aglutinador de fondos que ofrecía el DVC y con la metodología de la organización United Way International, a la cual el DVC está afiliado, se inició el programa "Aporte Voluntario por Nómina" (AVN) para la recaudación de fondos. Este programa se fundamenta en una campaña de motivación dirigida al personal de las empresas que deseen incorporarse al mismo. Al finalizar la campaña, el personal decide voluntariamente si se incorpora o no al programa y señala el monto que mensualmente se le deducirá de su sueldo, para apoyar los programas del DVC. Las empresas, a su vez deciden si hacen un aporte como complemento al de los trabajadores. El programa AVN, promotor también de conciencia social, es hoy un ejemplo de la generosidad de los venezolanos y una demostración además, de la transparencia y efectividad del DVC.

Implantación del Programa Dona Tu Vuelto, promotor de conciencia social

Más recientemente se implantó el programa "Dona tu Vuelto". En este programa los recursos son captados mediante el vuelto que los clientes donan al cancelar sus compras en los establecimientos incorporados al programa. Aquí también, con fines de

transparencia, la donación queda debidamente reflejada en la factura que recibe el cliente.

El Dividendo Voluntario para la Comunidad en los próximos años

Actualización de la Misión del DVC

Con motivo de los 40 años del DVC y a la luz de las condiciones que vive Venezuela, la Junta Directiva, tomando en consideración la necesidad de una participación activa y eficaz de la empresa privada, en cooperación con otros sectores de la sociedad, en estrategias orientadas al mejoramiento de las condiciones de vida de los venezolanos, acordó dedicar buena parte del esfuerzo de finales de 2004 y comienzos de 2005 a revisar la misión, los objetivos estratégicos y la estructura organizativa del DVC para adecuarse a esos nuevos retos. En este sentido y después de numerosas reuniones de trabajo de la Junta Directiva, el Comité Ejecutivo, ExPresidentes, representantes de Organizaciones de Desarrollo Social y Consultores Externos, se llegó a la siguiente definición de la Misión del DVC, la cual guiará las acciones de la institución en los próximos años:

"Canalizar el esfuerzo colectivo de la iniciativa privada hacia el desarrollo de acciones que mejoren la calidad de vida de comunidades de escasos recursos a través de proyectos específicos y en alianza con Organizaciones de Desarrollo Social, Autoridades y Empresas". Esta misión implica la focalización de los aportes del DVC a proyectos, que como en el pasado, puedan ser modelo de políticas públicas.

Inmersión directa del DVC en el problema de la pobreza

Cuando se habla de mejorar la calidad de vida de comunidades de escasos recursos se refiere a ayudar en la mejora de la infraestructura habitacional y de servicios; la educación; la salud; la seguridad; y en la apertura de oportunidades para los habitantes de estas comunidades. En este sentido, el DVC está comprometido a cumplir una triple función: 1º.- Como cofinanciador de proyectos sociales; 2º.- Ejerciendo un rol de acompañamiento de esos proyectos que permitirá su sistematización para hacerlos replicables en otras comunidades; y 3º.- Como facilitador de puentes, vínculos, alianzas y redes sociales que permitan la conexión de las comunidades de escasos recursos con las autoridades oficiales y otros actores sociales, para que puedan tener acceso y oportunidad de intervención sobre los recursos sociales y sobre

las decisiones de las instituciones públicas que afectan sus vidas.

Como plan piloto se tomó el Proyecto de Habilitación Física y Social, en el Barrio La Morán, al oeste de Caracas. Al igual que en otros proyectos propuestos por el DVC a lo largo de su historia, lo que se pretende no es resolver el problema de todos los barrios, sino ejecutar uno o dos proyectos que muestren lo que es alcanzable con tecnología y sana gerencia, con la aspiración de que esta metodología pueda convertirse en una política de Estado de largo plazo (ANEXO para descripción de un Proyecto de Habilitación Física y Social de un Barrio).

Reconocimiento a la visión y conciencia social de Eugenio Mendoza

Para finalizar, deseo recordar esa visión y conciencia social de Don Eugenio a la luz de las palabras del Profeta Daniel (12,3) en el Antiguo Testamento: “Los hombres sabios, los que guiaron a muchos por los caminos de la justicia, brillarán como estrellas por toda la eternidad”.

Enrique Guinand Baldó
11 de octubre de 2006

Anexo

Habilitación Física y Social de Barrios

El programa de habilitación física de barrios plantea el desarrollo de una política urbana integral, para abordar la problemática de estas comunidades de desarrollo habitacional no controlado y parte de las siguientes premisas:

1. Las comunidades de barrios son el resultado de un esfuerzo de años, de trabajo e inversión, de parte de sus habitantes, que los ubica en los principales centros urbanos con mejores perspectivas de empleo. Este desarrollo habitacional no controlado surge por la incapacidad del Estado de ofrecer suficientes soluciones habitacionales y porque para su ejecución, por parte de las personas con necesidad de vivienda, el Estado ha aportado recursos muy elevados a través de mecanismos no formales, sin transparencia administrativa ni apoyo técnico.
2. No es realista desestimar esta inversión y considerar que la reubicación de estos habitantes sea la solución al problema. Ese enfoque sería incoosteable. Internacionalmente se ha reconocido que la solución a estos desarrollos no controlados es un programa de habilitación física que dignifique y transforme estos barrios en urbanización
3. Los programas de habilitación física deben ser abordados con las mejores tecnologías disponibles en las especialidades de urbanismo, ingeniería y ciencias sociales.
4. A partir de evaluaciones técnicas de la geología e hidrografía de estas comunidades, se elabora un proyecto maestro que contemple vialidad, vías peatonales, drenajes, redes de aguas blancas y servidas, instalaciones de servicio eléctrico y otros. Este plan maestro debe ser respetado en los continuos trabajos de mejoras que realicen los habitantes de esas comunidades.
5. Para parcelar el problema, se divide el barrio en condominios, que agrupan de 15 a 20 viviendas. Para cada condominio se elabora un proyecto detallado en el cual se definen, con un levantamiento topográfico, las coordenadas de las parcelas y se diseñan los drenajes, redes de aguas y servicios, caminerías, espacios públicos, etc.
6. Una vez construida esta infraestructura condominial, las viviendas quedan en parcelas claramente identificadas y son susceptibles de mejoras paulatinas. Ello también permite que la pro-

piedad de la tierra sea transferida a sus habitantes.

7. El programa de habilitación física también contempla que cuando se requiera demoler viviendas para dar paso a vialidad o espacios de recreación u otros, se le construyen viviendas de sustitución a los afectados, en el mismo barrio.
8. Como todos estos procesos constructivos se realizan con la comunidad viviendo y actuando en el mismo sitio, es imprescindible que exista un acompañamiento social a los habitantes del barrio, por parte de especialistas en este campo. Igualmente se deben realizar programas educativos y de concientización de la comunidad para mejorar hábitos de convivencia ciudadana. Debe existir una relación estrecha entre estos programas sociales y los programas de construcción.
9. Todo este programa se fundamenta en la premisa de que existe una voluntad política de los organismos oficiales, particularmente alcaldías, de transferir recursos y con ello poder efectivo, a esas comunidades de barrios.

Consortio Social La Silsa-Morán

El Consortio Social La Silsa-Morán es una Asociación Civil, sin fines de lucro, constituida con el objeto de lograr el desarrollo urbanístico, ambiental y social integral de la comunidad que habita los barrios La Silsa y La Morán, hasta su inserción autosostenida en el desarrollo urbano de la ciudad. El ámbito de intervención del Consortio Social La Silsa-Morán está comprendido en los límites de la Unidad de Diseño Urbano U.D.U. 6.6.S La Silsa-Morán, determinada en el "Plan Sectorial de Incorporación a la Estructura Urbana de las Zonas de los Barrios del Área Metropolitana de Caracas y de la Región Capital", elaborado por el Ministerio de Desarrollo Urbano en diciembre de 1993.

El Consortio Social La Silsa-Morán se compromete, mediante el respaldo financiero de Organismos Públicos y Privados, Nacionales e Internacionales, a realizar directamente o a través de terceros, las obras de naturaleza urbanística establecidas en el Anteproyecto Simplificado de Habilitación Física para la U.D.U. 6.6.S La Silsa-Morán, elaborado en febrero de 1996, por el Arq. Federico Villanueva; así como las obras de naturaleza social tales como, organización, formación y capacitación comunitaria, participación y desarrollo local, que le ayude a la comunidad a lograr un

manejo solidario y comprensivo de las relaciones intercomunitarias y atender adecuadamente el mantenimiento constante de las obras y mejoras físicas que se realicen para optimizar la calidad de vida de la comunidad.

Organización del Consortio Social

La Silsa-Morán

El Consortio Social La Silsa-Morán está integrado por cuatro unidades:

1. Unidad de Organización y Participación Comunitaria.
2. Unidad de Proyectos y Ejecución de Obras.
3. Unidad de Acompañamiento Social y Administrativo.
4. Unidad de Formación y Capacitación Comunitaria.

Las cuatro unidades deben actuar conjuntamente, representan la máxima autoridad de la Asociación y son responsables mancomunadamente de los compromisos y acciones del Consortio Social La Silsa-Morán, frente a terceros y ante la comunidad beneficiaria.

La Unidad de Organización y Participación Comunitaria sirve de enlace entre la comunidad de vecinos residentes de La Silsa-Morán y el Consortio. Presenta al Consortio las recomendaciones y decisiones de la comunidad sobre el desarrollo de las obras y programas sociales, y presenta a la comunidad los planes y decisiones del Consortio. Formalmente está constituida por la Asociación Civil Comunitaria Morán-Silsa que agrupa a los residentes del barrio y actúa en el Consortio a través de una Junta Coordinadora integrada por 8 residentes de la comunidad.

La Unidad de Proyectos y Ejecución de Obras responde ante el Consortio y la comunidad beneficiaria del cumplimiento del Plan Maestro de ejecución de obras físicas. Elabora la documentación técnica necesaria para la toma de decisiones referentes a preparación de proyectos, planes de obras, preparación de presupuestos, contratación de obras y solicitudes de conformaciones municipales. Gerencia el plan establecido en el anteproyecto de obras, mediante toma de decisiones mancomunadas dentro de Consortio. Entrena personal de la comunidad para labores de seguimiento y supervisión de las obras.

La Unidad de Acompañamiento Social y Administrativo, en base a estudios y levantamientos socioeconómicos, diseña y ejecuta conjuntamente con

la comunidad planes de intervención técnica-social, económica y jurídica para el desarrollo local (Asociación Civil, Comités Sectoriales, Condominios, Organizaciones Comunitarias de Vivienda y/o Microempresas de Construcción y producción). Apoya a la Unidad de Proyectos para favorecer procesos de desarrollo urbano local. Coordina y ejecuta la administración, contabilidad y estados financieros de los recursos destinados a dar cumplimiento al objeto del Consorcio.

La Unidad de Formación y Capacitación Comunitaria diseña y ejecuta programas que atiendan a los requerimientos de formación y educación ciudadana de la comunidad, esto es, en sus necesidades de fortalecer la participación vecinal en asuntos de interés colectivo y en la conformación de su identidad comunitaria. Forma y capacita ciudadanos en lo referente a la satisfacción de necesidades individuales y colectivas, tanto de orden material como de orden moral y espiritual.

BIBLIOGRAFÍA

Acedo Mendoza, Manuel (1974). *Por qué Eugenio Mendoza*. Caracas, s.e.

Collins, James C. y Jerry I. Porras (1994). *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*. New York, Harper Business.

Berti, Zaira. Carola Ravell (1995). *Homenaje en su Recuerdo*. Caracas, Fundación Mendoza.

Consejo de Coordinación Empresas Mendoza (1974), Departamento Social, Informe. Caracas.

Consejo de Coordinación Empresas Mendoza (1975), Departamento Social, Informe. Caracas.

Fundación Eugenio Mendoza (1986), *Ideario y Acción de un Venezolano*. Caracas.

Gujjarro, Rocio y Mercedes de Freitas (1996). *Escuelas Rurales del Dividendo Voluntario para la Comunidad*. Caracas, PNUD.

Machado de Acedo, Clemy (s.f.), "El liderazgo Social del Empresario Eugenio Mendoza Goiticoa". En Zaira Berti, Droely Hernández, María Elena González Deluca y Alberto Grusson. *Responsabilidad Social –Empresarial En Acción*. Caracas, Alianza Social, Venamcham.

Polanco Alcántara, Tomás (1993). *Eugenio Mendoza, Un Destino Venezolano*. Fundación Eugenio Mendoza. Caracas.

Silva, Carlos Rafael (1976), "Desarrollo de la economía en el siglo XX". En *Venezuela Moderna. Medio Siglo de Historia 1926-1976*. Fundación Eugenio Mendoza, Caracas.

Velásquez, Ramón J. (1976), "Evolución política". En *Venezuela Moderna. Medio Siglo de Historia 1926-1976*. Fundación Eugenio Mendoza, Caracas.

