

# ESTUDIOS DE CASO DE LA INICIATIVA RSE-CIDH

## CEMENTOS PROGRESO, S.A.

### PERFIL DE LA EMPRESA

Cementos Progreso, S.A. es una empresa guatemalteca con un alto conocimiento del negocio debido a que cuenta con más de un siglo en el mercado, es líder en el mercado nacional con respecto a la producción, distribución y venta de cemento, cal, concreto y otros materiales para la construcción acompañados de servicios de valor añadido..

Fue fundada en 1899 por Carlos F. Novella Klee, actualmente con socios estratégicos de los cuales Holcim participa con un 20%.

#### **Su Misión**

*“Como parte de nuestro compromiso con el desarrollo sostenible de Guatemala, reconocemos nuestra función como un ente social, por lo que Nuestra Responsabilidad Social, propone desempeñar un destacado liderazgo dentro de todas nuestras áreas de influencia”.*

Cuenta con la política de Inversión en la mejora continua de los beneficios de sus trabajadores, procesos, instalaciones y servicio al cliente. Además de la actualización constante de su tecnología con una inversión estimada de de \$25 Millones al año en infraestructuras.

Dentro de sus políticas de negocio se destaca la Responsabilidad de trabajar en equipo.

Al producir materia prima para la construcción, la empresa ha estado estrechamente vinculada con el desarrollo del país: Entre sus fortalezas, cuenta con haber sido la pionera de la industrialización del cemento en Guatemala y haber dado respuestas a la actividad constructora del país a través de la oferta de su producto y de ampliaciones a la capacidad de sus plantas según las necesidades del mercado local.

Hoy Cementos Progreso trabaja y crece dentro de un contexto que requiere fuertes inversiones en recursos técnicos, económicos y humanos, para atender las demandas del desarrollo. Su empeño es alcanzar un nivel mundial como empresa de alta tecnología, con plena orientación hacia el cliente y proyección a la región circunvecina.

#### **Oferta productiva y de servicios**

Cuenta con un Centro de Servicio al cliente y a través de éste pone al servicio de sus clientes un equipo de trabajo que se dedica a atender pedidos, quejas, inquietudes, reclamos; así como facilitarles toda aquella información que los clientes requieran en relación a la comercialización de los productos.

Así también posee una unidad de asesoría técnica la cual está conformada por un equipo de profesionales de la ingeniería civil y química, cuya función es dar soporte y asesoría a fabricantes, constructores, intermediarios; empresas dedicadas a la agroindustria, como ingenios, beneficios de café, siderúrgicas, embotelladoras.

### **Ubicación geográfica**

Las operaciones productivas han estado centradas desde sus inicios en la Planta de la Finca la Pedrera en la ciudad capital donde fue su punto principal de operación por siete décadas y desde la década de los 1970 con el inicio de la producción en La planta de San Miguel a 50 km de la ciudad capital, en el departamento de El Progreso.

En la región participan actualmente algunas otras empresas que se dedican a la extracción y producción de cal y a la explotación de arena y piedra poma.

### **Colaboradores**

Actualmente la organización cuenta con aproximadamente 2,300 colaboradores en total, los cuales están distribuidos geográficamente en las diferentes sedes de la siguiente manera: 1,198 en las sedes de la ciudad de Guatemala, 779 en las sedes de Sanarate y 323 en otras sedes.

Actualmente el 80% de los colaboradores en las plantas de San Miguel son personas que proceden de esa región. En las otras sedes los colaboradores en su mayoría son personas de las comunidades donde opera la empresa.

El proceso de reclutamiento se hace de forma estandarizada y sistematizada a través del proceso de gestión del Recurso Humano de acuerdo a los criterios establecidos del sistema de Gestión Certificado de la Organización.

### **Condiciones laborales**

Los beneficios de los que actualmente participan los colaboradores de la empresa pueden dividirse en cuatro grupos principales:

#### **1. ECONÓMICOS**

- Salarios: 84.34% gana el doble o más del salario mínimo
- Sistemas de ahorro y créditos favorable: 91.8 % ahorran y el 72.5 % tiene créditos, los cuales se gestionan a través de la asociación de trabajadores.
- Orientación en manejo de finanzas: 78.6% liquidez del Trabajador

## 2. SALUD

- Salud preventiva: Ind. Frecuencia y severidad inferior al promedio aceptado por la OMS a nivel mundial.
- Salud asistencial: consultas médicas, medicinas, seguro, gastos médicos, más de 15.000 consultas, clínica de empresa desde los años 1930
- Seguridad industrial: primera brigada de Bomberos Industriales en Guatemala.

## 3. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN

- Entre los colaboradores se cuenta con el 0.3% de analfabetismo por lo que se ofrece formación específica. El 70% cuenta con estudios de nivel básico en adelante
- Programa IGER
- Capacitación nacional e internacional, para técnicos y profesionales.

## 4. FAMILIA

- Colegio ENA: el cual cuenta con 28 años de funcionamiento, 3,894 beneficiados entre los hijos y colaboradores
- Programa de dependientes de trabajadores: 10 años 1,637 beneficiados dentro de los diferentes programas
- Recreación: Actividades familiares varias

Con respecto a la estabilidad laboral se puede mencionar que un 60% de los colaboradores tiene más de 5 años de antigüedad en la empresa y aproximadamente un 20% más de 10 años.

## CONCEPTUALIZACIÓN DE LA RSE

Actualmente se cuentan con criterios muy claros de RSE dentro de la organización y forman parte muy importante dentro de las políticas de operación y la misión de la empresa

### **Declaración de la política**

Nos comprometemos **a trabajar junto a nuestros públicos interesados** basados en el respeto y confianza mutua.

Buscamos contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores, clientes, proveedores, accionistas, sus familias y las comunidades relacionadas a nuestras actividades.

**Los pilares en el cual están apoyadas las prácticas son:**

- *Desempeño empresarial*
- *Prácticas de empleo*
- *Capacitación técnica*
- *Salud y seguridad en el trabajo*
- *Recursos naturales y medio ambiente*
- *Proyección a nuestros colaboradores*
- *Proyección a la comunidad*
- *Relación con clientes y proveedores*
- *Revisión e informe de los resultados*

**Modelo de gestión de la RSE**

La empresa cuenta con un modelo propio de gestión de la responsabilidad social. El modelo se basa en la continua medición de la conducta de la empresa y su comparación con la percepción y expectativas de todos sus grupos de interés.

Es un modelo integral que exige la participación de todas las áreas de la empresa. Se realizan talleres de capacitación en todas las áreas con el objetivo de garantizar la formación y participación de todos.

El modelo permite llevar un seguimiento continuo de las expectativas de los públicos interesados y comparación con lo que está realizando la empresa. Se realiza por medio de encuestas y grupos de discusión.

**PRÁCTICAS DE RSE**

Desde hace más de 70 años la empresa ha desarrollado prácticas alineadas a los criterios de RSE, enfocadas hacia lo interno, que van desde la transparencia de sus operaciones y el fuerte cumplimiento de toda la normativa y ley aplicable, las ayudas y beneficios a los colaboradores y sus familias en las áreas de educación, salud y seguridad, así como de actividades encaminadas a preservar el medio ambiente con sus proyectos de reforestación que datan desde de la década de 1930 hasta la fecha.

Actualmente se cuenta con los viveros más tecnificados del país, así también por sus prácticas de tratamiento de aguas residuales y la aplicación de tecnologías de punta para evitar la contaminación atmosférica a través de partículas suspendidas.

Es muy reconocido el compromiso de la organización en el apoyo a través de diferentes actividades, tanto para sus colaboradores como para las comunidades y el país, a través de su

apoyo en el deporte, cultura y desarrollo de las comunidades, lo cual hace que cada día se eleve ese compromiso de cumplir las expectativas de cada uno de estos públicos interesados.

Además de las actividades que llevan a cabo con sus colaboradores y familias se han considerado actividades que sirven de apoyo a las comunidades como por ejemplo el voluntariado corporativo para la construcción de viviendas de los proyectos Habitat, a través del trabajo voluntario de sus colaboradores.

Existe un enfoque muy claro hacia sus proveedores, clientes y comunidad, garantizando una eficaz operación de sus procesos, los cuales están encaminados a garantizar la calidad de sus productos y servicios por medio de las diferentes certificaciones obtenidas de sus sistemas de gestión, entre las cuales se puede mencionar: El sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2000.

Además se tiene el compromiso de garantizar la preservación del medio ambiente y el manejo conciente de sus desechos los cual se estará garantizando a través de la Certificación de ISO 14001, en la cual se está trabajando actualmente, y la salud y seguridad por medio de las certificaciones de OHIS de seguridad industrial.

Dentro de los arreglos logísticos que se pueden mencionar para la implementación de criterios de RSE en la operación de los procesos productivos, se puede mencionar la inversión en infraestructura para el cuidado, salud y seguridad de los colaboradores y las inversiones en plantas de tratamiento de agua residuales de bajo costo como por ejemplo el Proyecto de Agua Limpia para promocionar la aplicación de de la tecnología de Wetland.

El proyecto de Wetland consiste en el tratamiento de aguas servidas utilizando plantas acuáticas para reducir el nivel de contaminantes y reutilizar el agua de salida del sistema para riego de las áreas verdes en la planta de producción, además de la inversión en infraestructura para evitar emanación de partículas suspendidas durante la generación de sus productos. El objetivo es transferir esta tecnología utilizada en la planta a las comunidades ya que el sistema por sus características y sus bajos costos es accesible para las municipalidades y con un gran impacto en su medio ambiente.

## **PRÁCTICAS**

EJEMPLO DE UN PROYECTO REALIZADO: PROYECTO SAN CRISTÓBAL EL BAJO

El Proyecto de San Cristóbal el Bajo se inicia en noviembre del 2002, tomando como base una solicitud de la Hermandad de Jesús de la Humildad, (grupo que tienen a su cargo el mantenimiento de la Iglesia). Al analizar y hacer una visita de campo se corrobora que es una joya de la Época Colonial por lo que se recomienda al grupo que consiga un dictamen y autorización del Consejo Nacional para la Protección de Antigua para poder ver si se aprueba su petición.

El Consejo presenta una intervención y rescate completo del Templo, por lo que al evaluar las condiciones socioeconómicas de la comunidad, y los niveles educativos, se decide buscar la manera de no solo llegar he invertir en la Iglesia sino realmente como se puede incidir en los cambios necesarios para que la comunidad eleve su nivel de vida y sus condiciones educativas.

En marzo de 2003 se inició junto a la Hermandad un trabajo de campo entrevistando a los jefes de hogar, para analizar sus necesidades y sus intereses, luego pláticas y negociaciones con El Consejo para realizar una Alianza en la ejecución de la Intervención y rescate del templo así como el diseño y mejoras en la infraestructura municipal, drenajes, plaza etc., por lo que se busca la participación de la Municipalidad de La Antigua. Al ver la magnitud del Proyecto se decide aplicar la planificación de negocios de Cementos Progreso.

#### ***Objetivos del Cliente respecto al proyecto***

- Restaurar Iglesia y Parque de San Cristóbal El Bajo.
- Lograr que la comunidad se involucre en el desarrollo del proyecto.
- Capacitar a la comunidad con nuevas herramientas para mejorar en las áreas técnicas de albañilería, conservación, promoción de nuevos productos, procesos productivos, nutrición y manejo de alimentos.
- Capacitar a la comunidad en el uso adecuado de nuestros productos.
- Capitalizar ante la opinión pública a través de los medios de comunicación la contribución de Cementos Progreso al desarrollo y protección del patrimonio de Guatemala.
- Dar las bases para una reactivación económica para la comunidad.

#### ***Causas raíz para iniciar el proyecto***

- Interés de la Hermandad en restaurar la Iglesia e involucrar a la comunidad en su restauración
- La comunidad tiene falta de conocimientos técnicos y herramientas para restaurar los monumentos, y no cuenta con recursos económicos
- Falta de apoyo por parte de CNPAG por recursos presupuestarios escasos para realizar el trabajo

- Ser promotores de estos proyectos e incentivar a otros y dar a conocer el mismo a nivel nacional e internacional

### **Metodología de aplicación**

Se diseñó de Proyecto por medio de metodología de negocios: Project Management Approach, PMA, es un sistema de planificación donde se controlan las variables, se proyecta el alcance y se miden los beneficios así como se reportan las lecciones aprendidas, el impacto y el control de presupuestos, por medio de un grupo de personas multidisciplinario, para abarcar todos los aspectos posibles del Proyecto.

### **Inicio de la Intervención:**

Para asegurarse que la comunidad y los diferentes actores estaban interesados en participar se convocaron a dos cabildos abiertos en la Iglesia, luego se hizo otra encuesta y de allí se inicia el diseño de la ejecución del proyecto y sus capacitaciones, contando con la participación de los representantes de la Alianza estratégica, Consejo Nacional para la Protección de la Antigua, Municipalidad con su alcalde auxiliar de la Aldea, y Hermandad de Jesús de la Humildad. Cementos Progreso y Fundación Carlos F. Novella

**Producto y servicios entregados:** Se entregó la Iglesia Restaurada, la Plaza construida, una comunidad mejor integrada, capacitada y se dejó establecido un manual para lograr la sostenibilidad de los productos.

Se modificó en tiempos debido a la aprobación del diseño de la Plaza por el Consejo Nacional Para la Protección de Antigua, por lo que la modificación fue de cuatro meses de ejecución.

Dentro de las lecciones aprendidas la participación de diversos miembros de áreas de la empresa logran mejorar la integración de la misma y conocer el que hacer de estos en sus diversas áreas así como el compromiso de la empresa con su comunidad.

A continuación se describen algunos obstáculos y facilidades se encontraron a la hora de la implementación de las iniciativas del proyecto

Tema	Equipo Multidisciplinario
¿Qué ocurrió?	Se decidió formar un equipo integrado por varios departamentos de la Corporación
¿Por qué ocurrió?	La naturaleza del proyecto demandaba participantes de diversas disciplinas

¿Cuál es la lección aprendida?	Para este tipo de proyectos es necesaria la colaboración de varios departamentos para el desarrollo exitoso del mismo. Al mismo tiempo se requiere del compromiso y apoyo de los jefes de los miembros que componen el equipo para facilitar la ejecución del proyecto, que es como lo requiere un PMA
Fuente	Equipo de Proyecto

Tema	Alianzas multisectoriales
¿Qué ocurrió?	Se trabajó con el CNPAG, INTECAP, municipalidad de Antigua, hermandades, iglesia, comunidad
¿Por qué ocurrió?	Por el tipo de proyecto se necesitó el apoyo y colaboración de diferentes entidades
¿Cuál es la lección aprendida?	Es posible realizar alianzas en donde todas las entidades pueden trabajar de forma coordinada lo que resulta en beneficio de todos los integrantes del proyecto. Sin embargo, hay que considerar las diferentes condiciones de trabajo que pueden influir negativa o positivamente en la ejecución del proyecto
Fuente	Equipo de Proyecto

Tema	Voluntariado
¿Qué ocurrió?	Participaron miembros de las entidades gubernamentales, así como de la Corporación (CEMPRO), en el voluntariado en beneficio de la comunidad
¿Por qué ocurrió?	Para cumplir con el tiempo previsto para la ejecución del proyecto
¿Cuál es la lección aprendida?	Los participantes en el voluntariado hacen suyo el proyecto y se logra un cambio de actitud hacia las actividades de la Corporación
Fuente	Equipo de Proyecto

Tema	Afectados en el proyecto
¿Qué ocurrió?	Se tomó en cuenta desde el principio a todos los involucrados en el proyecto
¿Por qué ocurrió?	Se analizaron a conciencia los alcances del proyecto
¿Cuál es la lección aprendida?	El cliente debe integrarse en todas las etapas del proyecto, especialmente al inicio del proyecto. El contar con el equipo adecuado y tomar en cuenta a todos los afectados agiliza el proceso de ejecución del proyecto
Fuente	Cristiana de Amenábar

Tema	Comunicación Interna
¿Qué ocurrió?	No todos los colaboradores lograron conocer que era el proyecto
¿Por qué ocurrió?	No se dio la importancia necesaria al proyecto
¿Cuál es la lección aprendida?	Se debe integrar al equipo un miembro de comunicación de la Corporación para que esta sea efectiva. Además se debe contar con el apoyo de todos los niveles

Fuente	Equipo del proyecto
--------	---------------------

## RELACIONES CON STAKEHOLDERS

La Organización del proyecto se realizó en alianza con Cementos Progreso, Fundación Carlos F. Novella involucrando a los ejecutivos y Juntas Directivas, se desarrollaron alianzas con las autoridades y comunidad.

### **Resultados de esa Alianza y su fortalecimiento**

En el proceso del proyecto se fortaleció ayudando a desarrollar y capacitar a los miembros del Consejo de Desarrollo de la comunidad, promoviendo el voluntariado y participación de los colaboradores de todas las instituciones en el desarrollo de proyecto dando tiempo y trabajo, tanto a los de campo como a los de las oficinas.

Dentro del proceso diversos actores que se sumaron a la Alianza, como INTECAP, Estudiantes de la Universidad del Valle de Guatemala, Fundes y consultores independientes con los que se desarrollaron las diversas capacitaciones.

Aunque se han mejorado las relaciones con los públicos involucrados estas deben fortalecerse a medida que cambian las expectativas de cada uno de ellos, dentro de los beneficios que han obtenido es que se ha cambiado de no tener ningún tipo de relación a tener los primeros avances o resultados en conjunto con cada una de las partes

Actualmente la comunicación con los involucrados se ha manejado de forma reactiva, sin una metodología formal, actualmente se esta trabajando en la publicación formal y sistemática de un informe de sostenibilidad, a través del cual se de a conocer todas las actividades y resultados a todas las partes involucradas.

La información hacia lo interno de la organización ha sido trasladada a través de la revista de la empresa y las carteleras que habitualmente son utilizadas como canales de información.

## ALCANCES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE RSE

Todas las practicas que desde el inicio de la empresa se han establecido, han tenido un impacto positivo en cuanto a reputación e imagen de la empresa, debido a que los criterios son

intangibles y es muy difícil medirlo en encuestas formales, Cementos progreso siempre figura como una de las tres primeras empresas en apoyar y fortalecer el desarrollo del país.

Actualmente se miden los puntos específicos, como indicadores de desechos, de reforestación, indicadores sociales en cambios a largo plazo como: educación, salud, seguridad, además de los Indicadores de desempeño en relación a criterios de RSE (INDICARSE 2004). Está en proceso el desarrollar la metodología de medición retorno de inversiones de acuerdo a la prácticas de RSE que se están implementando.

A través del tiempo los proyectos de reforestación desde 1930, son los que han generado un mayor interés y generado más impacto, además del apoyo en el deporte de las comunidades debido a la infraestructura con el que se ha apoyado, uno de los principales ejemplos es el Estadio de la Pedrera.

Y entre otros pero no menos importante es el apoyo a la educación de los colaboradores y sus familias y a las buenas condiciones laborales con que se ha ganado la confianza de los colaboradores.

A través de la Fundación Carlos F. Novella se ha logrado un apoyo muy significativo y da alto impacto social por sus actividades en vivienda y comunidad por las cuales ha sido reconocida y premiada como por ejemplo el "Premio de las Innovaciones para el desarrollo humano 2004", obtenido por el proyecto de San Cristóbal El Bajo.

## **PROYECCIÓN A FUTURO**

Dentro de las actividades a realizar se contemplan: La sistematización de los canales de información y las herramientas para comunicar de forma responsable, los resultados de las prácticas y generar un Informe de Sostenibilidad como herramienta básica para éste propósito, además de fortalecer otras actividades como visitas a planta para conocer las prácticas implementadas, Generar las Memorias de labores de la fundación, entre otras.