

Universidad de los Andes
Facultad de Administración
MBA Ejecutivo

Proyecto de Grado

**“La Responsabilidad Social Empresarial en
Johnson & Johnson y Novartis”**

Mario Rocha Afanador

Asesor: Gustavo González

Tabla de Contenido

| | |
|---|----|
| Introducción | 4 |
| 1. Algunos Antecedentes | 8 |
| 2. La Responsabilidad Social Empresarial como Negocio | 10 |
| 3. La RSE en Johnson & Johnson | 13 |
| 3.1 La compañía | 13 |
| 3.2 Contribuciones | 14 |
| Doctors of the World | |
| Instituto Pediátrico J&J | |
| Programa de entrenamiento de enfermeras | |
| Programa de nutrición de niños | |
| Proyecto Mercy | |
| 3.2.1 Contribuciones en Colombia | 15 |
| Actos de Corazón por Colombia | 16 |
| 3.3 Medioambiente | 17 |
| 3.4 Salud y Seguridad | 18 |
| No consumo de tabaco | |
| Ergonomía | |
| Conducción segura | |
| Gente saludable | |
| Seguridad en máquinas | |
| 3.4.1 Salud y seguridad en Colombia | 19 |
| 3.5 Diversidad | 21 |
| 3.5.1 Diversidad en Colombia | 22 |
| 3.6 Conducta en los negocios | 23 |
| 3.6.1 El caso Tylenol | 24 |
| 3.7 SIDA | 25 |
| 4. La RSE en Novartis | 26 |
| 4.1 La compañía | 26 |
| 4.2 Pacientes y comunidad | 28 |
| Fundación Novartis para el Desarrollo Sostenible | |
| Instituto Novartis para Enfermedades Tropicales | |
| Asociación con la OMS | |
| Programa de atención a pacientes de Glivec | |
| 4.2.1 Pacientes y comunidad en Colombia | 29 |
| 4.3 Empleados | 30 |
| Promoción de carrera | |

| | |
|--|----|
| Diversidad e Inclusión | |
| Programa de Mentores | |
| Salario para vivir | |
| 4.3.1 Los Empleados en Colombia | 32 |
| 4.4 Salud, Seguridad y Medioambiente (HSE) | 33 |
| 4.4.1 Salud y Seguridad | 33 |
| Programas de promoción de salud | |
| Bioseguridad | |
| 4.4.2 Medioambiente | 34 |
| Manejo de riesgo | |
| 4.4.3 HSE en Colombia | 35 |
| 4.5 Conducta en los negocios | 36 |
| Entrenamiento | |
| Transparencia en estudios clínicos | |
| Prácticas éticas en mercadeo | |
| Cadena de suministros | |
| 4.5.1 Conducta en los negocios en Colombia | 37 |
| 5. Resumen de la RSE en J&J y Novartis | 39 |
| Tabla Resumen de la RSE en Colombia | 44 |
| 6. Conclusiones | 46 |
| Bibliografía | 50 |

Introducción

La responsabilidad social empresarial ha tomado gran relevancia durante los últimos años lo cual se evidencia no solo en los informes a los accionistas de las grandes compañías, sino cuentan con ejecutivos y departamentos dedicados a este tema. (Bakan, 2004, p. 45). Los líderes de las empresas han hecho pública la responsabilidad de las empresas para con todos los terceros con quienes se relaciona (accionistas, empleados, clientes, proveedores, entidades gubernamentales, etc.) y para con las comunidades en las que se desarrollan sus negocios.

La RSE tiene tanto defensores como detractores. En algunos ámbitos no se ha tenido en cuenta porque se considera que va en contra del fin primordial de cualquier empresa que es la obtención de utilidades al generar gastos innecesarios para el desarrollo de los negocios¹. De otra parte, hay quienes reconocen la responsabilidad social de las empresas como un buen negocio, como una inversión que va a generar ganancias en el mediano y largo plazo, como es el caso de Sir John Browne, director de BP, y de Hank McKinnell, director ejecutivo de Pfizer (Bakan, 2004, p.54 y 60).

Hasta finales de la década de los noventas los inversionistas confiaban en el manejo ético y responsable que los ejecutivos de las grandes compañías tenían al dirigirlos. Invertían en las compañías basados en los resultados obtenidos y en las proyecciones de ingresos futuros, y confiaban en el sistema de controles establecido para regularlos.

En la actualidad la confianza que los inversionistas tenían en las empresas se ha perdido, en gran parte, debido a los escándalos financieros de grandes corporaciones como Enron, Worldcom y Parmalat que llevaron a la quiebra a miles de personas.

Esta pérdida de confianza del público hacia las empresas ha motivado el reciente auge de la RSE aún cuando no es un asunto nuevo. En las últimas décadas diferentes autores han estudiado el tema buscando las razones o motivaciones de las empresas para actuar en forma responsable con sus grupos de interés y las comunidades en las que desarrollan sus negocios.

En un estudio realizado por Elisabet Garriga y Doménech Melé (2004) los autores presentan una clasificación de las diferentes teorías de RSE a partir de cuatro enfoques que encontraron permiten categorizarlas: el primer enfoque se refiere a alcanzar objetivos que produzcan utilidades a largo plazo; el segundo, a emplear el poder que dan los negocios de forma responsable; el tercero, integrar las

¹ Friedman y quienes lo secundan

demandas sociales a los negocios y, finalmente, contribuir a construir una buena sociedad haciendo lo que es éticamente correcto.

Estos cuatro enfoques corresponden a motivaciones económicas, políticas, de integración social y éticas respectivamente. En el *enfoque económico* las actividades sociales tienen cabida en la medida en que ayuden a la generación de valor de la empresa. El *enfoque político* acepta el poder social de la empresa y, por esta razón, asume derechos y obligaciones con la sociedad. La *integración social* considera que la existencia y crecimiento de una empresa proviene de la comunidad donde desarrolla sus negocios y, por lo tanto, debe integrar a esos negocios las demandas de la sociedad. El *enfoque ético* asume la responsabilidad social como un deber sin tener en cuenta otro tipo de consideraciones. (Garriga & Melé, 2004, p.52)

De otra parte, la revista *The Economist* en un controversial análisis titulado “La buena compañía, una mirada escéptica a la responsabilidad social empresarial” cuestiona la motivaciones reales y los resultados de las políticas de responsabilidad social de las empresas. (Crook, 2005, pp. 11, 54).

La revista en su análisis desarrolla una matriz de cuatro campos en la cual relaciona el crecimiento o reducción en las utilidades de las compañías con el crecimiento o reducción del bienestar de la sociedad en general.

Variedades de RSE

| | Incremento bienestar social | Reducción bienestar social |
|----------------------------------|--|---|
| Incremento utilidades | Buena gerencia | RSE perniciosa |
| Reducción utilidades | Virtud prestada | RSE engañosa |

(Tomado de Crook, 2005, p. 54).

El primer cuadrante presenta la *buena gerencia* que incrementa las utilidades de la empresa a la vez que incrementa el bienestar social. Esta relación se puede dar estableciendo una reputación de honestidad frente a la relación con empleados, proveedores y clientes.

El segundo cuadrante presenta la filantropía empresarial en una de sus múltiples facetas a la que denomina *virtud prestada*. Con esta noción se hace referencia a los ejecutivos de las empresas que realizan donaciones con el dinero de la

empresa y no con el suyo propio, posiblemente incrementando de esta forma el bienestar social pero reduciendo las utilidades de la empresa por efecto de la donación.

En los otros dos cuadrantes, la revista clasifica lo que llama *RSE perniciosa* y la *RSE engañosa*. La primera permite incrementar utilidades reduciendo el bienestar social y la segunda reduce tanto las utilidades de la compañía como el bienestar social. La contratación de mano de obra en países en desarrollo ilustra la RSE perniciosa, incrementa las utilidades la empresa al contratar mano de obra con salarios por debajo de los estándares del país de origen de la compañía, lo cual, en principio, parece una disminución del bienestar social; sin embargo, si esos salarios son superiores a los del país anfitrión, junto con el hecho de trabajar con las garantías legales mínimas permiten mejorar el bienestar de la sociedad. Entonces, cuando una compañía retira su inversión de un país en desarrollo, normalmente presionada por alguna ONG, porque paga salarios inferiores al estándar de un país desarrollado, está generando RSE engañosa ya que simultáneamente esta reduciendo las utilidades de la compañía y el bienestar social de las personas que pierden su empleo.

El análisis de *The Economist* es, en sí mismo, una teoría de lo que es la RSE mientras que Garriga y Melé analizan diferentes teorías de RSE basados en las motivaciones de las empresas para ser socialmente responsables. Dentro de este marco de teorías se desarrollará el trabajo presentado a continuación.

Este trabajo pretende hacer un análisis comparativo de las políticas de responsabilidad social empresarial de dos multinacionales farmacéuticas públicamente comprometidas con el tema que han sido reconocidas en la revista *Fortune* como las más admiradas de su industria². Se estudiará el alcance de la aplicación de esas políticas por parte de sus filiales en el país, clasificándolas dentro de la corriente teórica que les corresponda de acuerdo a su motivación real para ser socialmente responsables.

Este estudio permitirá comparar y diferenciar la aplicación de las políticas de responsabilidad social en dos empresas, una de origen europeo y la otra estadounidense y, adicionalmente, analizar la forma en que estas políticas se aplican o no en el país.

El objetivo general de este proyecto es responder a las siguientes preguntas:

¿Es la RSE algo puntual y pasajero en los negocios de cada una de las empresas estudiadas? ¿Se busca sólo obtener una mejor rentabilidad de sí mismas a través de auto promocionarse como empresas socialmente responsables o, por el contrario, es un compromiso real de sus directivos para con su entorno? En caso

² “*The world’s most admired companies*”, Revista *Fortune*. Marzo 19, 2007, p.44.

de ser un compromiso real de las empresas ¿qué relación tienen dichas acciones con su sostenibilidad en el largo plazo?

Por otra parte surge la inquietud respecto a ¿si son políticas de largo plazo? o por el contrario ¿el cambio de un líder puede alterar la continuidad de las políticas de responsabilidad social de las empresas estudiadas? ¿Estas políticas perduran a pesar de la ausencia de sus gestores?

Para responder estas preguntas se estudiarán algunas de las acciones consideradas de RSE de dos empresas del sector farmacéutico en Colombia. El marco conceptual ya mencionado nos permitirá ubicarlas primero dentro de algunos de los cuadrantes sugerido por el artículo de *The Economist*. Luego, de una descripción de las diferentes acciones las analizo y procuro ubicar dentro de alguna de las teorías existentes sobre responsabilidad social o evaluar si cumplen los preceptos básicos de la RSE.

Estudí si estas empresas que se dicen ser socialmente responsables pagan salarios justos a sus empleados; si les brindan un ambiente de trabajo adecuado y posibilidades de desarrollo personal y profesional; si ofrecen a sus clientes productos de calidad a un precio justo; si pagan precios justos a sus proveedores y cumplen sus compromisos con ellos; si pagan los impuestos debidos y si aseguran una rentabilidad justa para sus accionistas así como la sostenibilidad de la empresa en el mediano y largo plazo. En una primera versión de la noción de RSE, el autor de este proyecto considera que estos son los requisitos mínimos necesarios para establecer otras versiones de RSE más exigentes o ambiciosas.

Aún cuando mi formación y desempeño profesional han estado enfocados hacia el área financiera, el participar en el MBA Ejecutivo me ha permitido conocer más en profundidad otras dimensiones de la administración. En lo referente a la Responsabilidad Social Empresarial tuve acceso a la Iniciativa en Emprendimientos Sociales, IESO, con la cual la Universidad de los Andes trabaja en la investigación de casos de emprendimientos sociales, en la docencia de esos casos y en el servicio a organizaciones con iniciativas para el mejoramiento de la sociedad.

1. Algunos antecedentes

La responsabilidad social empresarial se ha convertido en un tema primordial para muchas empresas y en una preocupación a nivel mundial. En el Foro Económico Mundial, llevado a cabo en enero de 1999 en Davos (Suiza), el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, anunció el Pacto Mundial mediante el cual hacía un llamado a las empresas para que se comprometieran con nueve principios en los campos de los derechos humanos, las normas laborales y el medio ambiente.

Miles de empresas líderes en sus campos acogieron el Pacto con el fin de lograr un crecimiento responsable a escala mundial teniendo en cuenta los intereses de empleados, inversionistas, clientes, proveedores y la comunidad. Aún cuando el pacto es totalmente voluntario, es un marco de referencia para generar responsabilidad social a través del liderazgo empresarial.³

Pero, en realidad, la RSE no es una preocupación reciente en las compañías. Al finalizar la Primera Guerra Mundial, algunas de las principales compañías norteamericanas se ocuparon por construir imágenes corporativas de responsabilidad social y benevolencia.

Durante la década de 1930 la RSE volvió a renacer como respuesta a la creencia generalizada de que la Gran Depresión se debía a la avaricia y la mala gestión de los directivos de las grandes compañías. En 1934 el presidente de General Electric, Gerard Swope, señaló que “La industria organizada debía asumir el liderazgo, reconociendo así su responsabilidad hacia sus empleados, hacia el público y hacia sus accionistas”. (Bakan, 2004, p.32)

En la misma época, en concepto del profesor Edwin Dodd, un estudioso de las corporación escéptico acerca de la asunción de la responsabilidad social de las empresas, los directivos de las grandes compañías habían recibido inmensos poderes y para mantenerlos habían difundido la idea de que no eran simples servidores de los accionistas, sino los salvaguardas de los intereses que afectaban a las compañías. (Bakan, 2004, p.33)

Desde la Segunda Guerra Mundial hasta finales de la década de 1970 el poder de las grandes compañías fue compensado por las continuas regulaciones gubernamentales, los sindicatos y los programas sociales. A partir de 1980 los gobiernos de Margaret Thatcher en Gran Bretaña y Ronald Reagan en Estados Unidos, así como los de sus sucesores, adoptaron las políticas centrales del neoliberalismo: la liberalización de barreras aduaneras, la privatización, la reducción del gasto público y la reducción de la inflación.

³ Historia del Pacto Mundial en www.pactomundial.org/index.asp. Recuperado en Marzo de 2006.

La aplicación de las políticas del neoliberalismo aunada al desarrollo tecnológico en comunicaciones y transporte permitió la reducción de costos y mejoró la velocidad y eficiencia del transporte. Esta situación permitió a las compañías superar las restricciones geográficas y las impuestas por la normatividad de los Estados y dio la posibilidad de producir sus bienes o servicios en los lugares más convenientes en términos de costos.

La creación de la Organización Mundial de Comercio (OMC) en 1993 profundizó la globalización económica y se convirtió en un obstáculo para la soberanía económica de las naciones. Dada la creencia de que las regulaciones pueden ser una barrera innecesaria para el comercio, la OMC promulgó, a finales de los años noventa, normas para garantizar que los Estados miembros no regularan la contabilidad de manera que pudiera restringir el comercio más de lo estrictamente necesario.

“La regulación de la contabilidad no es la única área sobre la cual la OMC tiene autoridad a la hora de restringir la potestad y las políticas de los gobiernos. En numerosas ocasiones la Organización ha exigido a las naciones, so pena de imponerles fuertes sanciones punitivas, que modifiquen o revoquen las leyes diseñadas para proteger el medio ambiente, a los consumidores u otros intereses públicos”. (Bakan, 2004, p.37)

Hoy las grandes compañías influyen aspectos importantes de la sociedad, sin embargo, el poder que han adquirido gracias a la globalización ha hecho que generen temor y desconfianza en la sociedad que influyen y que ésta, a su vez, las requiera con mayores responsabilidades. Los directivos de las compañías saben que deben recuperar y mantener la confianza del público, de ahí que pretendan presentarlas como entidades humanas, ya que la gente las compara en términos puramente humanos.

La RSE está erigiéndose como un tema clave para la “marca” de las empresas. Las compañías han tenido que asumir alguna responsabilidad social y necesitan ser más dignas de confianza. La RSE sirve para presentar a las empresas como entidades responsables y comprometidas con la sociedad.

Las identidades de marca de las empresas les permiten desarrollar vínculos emocionales con los grupos de interés de los cuales dependen. “Cuidando y curando” para Novartis o “el lenguaje del amor” para J&J, son conductores de las marcas de estas empresas que, para sus empleados, clientes, proveedores y accionistas, tienen la connotación de la responsabilidad en el trabajo que realizan y dan respaldo al bienestar que van a generar cada uno de los productos de estas compañías.

2. La RSE como negocio.

La importancia que ha cobrado la RSE se percibe no solo en los informes a los accionistas y las conferencias de sus presidentes, sino también en la industria que se ha generado, sitios de Internet, publicaciones y ejecutivos de alto nivel en las compañías multinacionales coordinando los asuntos referentes a la RSE.

Existen programas educativos sobre RSE para ejecutivos, ONGs, organizaciones profesionales, consultores, asesores, vertiente filantrópica que anteriormente era practicada con sigilo pero que ahora hace parte de la responsabilidad social y del plan de negocios de la empresa. En la actualidad, las empresas se jactan de sus iniciativas sociales y medioambientales, tanto en sus informes anuales como en sus sitios en Internet. Cuentan con departamentos y ejecutivos dedicados a tales iniciativas. (Bakan, 2004, p.45)

Recientemente las grandes compañías se han preocupado más por la responsabilidad social que por las utilidades que generan. Los presidentes de las grandes compañías hablan acerca del buen trato a sus empleados (asociados), de la lealtad hacia sus clientes y proveedores, de evitar hacer negocios o invertir en compañías no éticas y de cuidar los recursos naturales.

El movimiento por la RSE ha ganado la batalla de las ideas pero la mayoría de las empresas no han tomado la RSE con la profundidad que merece aún cuando hay muchas excepciones. La RSE puede distraer la atención de problemas de ética en los negocios, de directivos de empresas que no alcanzan a comprender el alcance de sus acciones. (Crook, 2005, p. 11).

Una empresa socialmente responsable no puede garantizar la responsabilidad social ni la ética de sus colaboradores y. por el contrario, pueden existir personas socialmente responsables y éticas en empresas que no lo sean.

Algunos creen realmente en la responsabilidad social empresarial mientras otros la utilizan solo para el beneficio de sus empresas. Los creyentes se basan en el hecho de que el capitalismo falla al momento de servir el interés público, ya que las utilidades van exclusivamente a los accionistas. Pero en realidad una compañía bien manejada genera utilidades para sus accionistas y bienestar a la comunidad al comportarse honestamente, obedecer las leyes y enfrentarse a sus competidores.

Según Adam Smith en “La Riqueza de las Naciones”, citado en el artículo de Crook (p.11), no se debe a la benevolencia del carnicero, el cervecero, o el panadero que nosotros tenemos nuestra cena, es gracias a su propio interés. Esta es la razón de ser del capitalismo y no uno de sus defectos.

En el grupo de teorías instrumentales de la clasificación de Garriga y Melé (p.53), la maximización del valor de los accionistas, tanto en el corto como en el largo plazo, se puede lograr a través de actividades sociales en un contexto competitivo. Las inversiones que dan bienestar a la comunidad son socialmente reconocidas y pueden ser utilizadas para el mercadeo permitiendo a las empresas lograr sus objetivos económicos.

Para algunos defensores de la RSE si hubiera un poco más de benevolencia en lugar de interés, las cosas funcionarían mejor, sin embargo, se olvidan que las donaciones que realizan las grandes empresas salen del bolsillo de terceras personas. Algunos presidentes de empresas proclaman su benevolencia a través de donaciones para causas caritativas o para ayudar a víctimas de desastres naturales con recursos de las empresas que dirigen pero no con los suyos propios.

Pero esta situación no es cuestionable comparada con otras situaciones que suceden amparadas en la RSE. Existen compañías multinacionales que, en nombre de la RSE, han retirado sus inversiones en países en vía de desarrollo porque no cumplen con los estándares laborales de occidente. Esta es una benevolencia perniciosa ya que las condiciones laborales de esos países están por debajo de los estándares de los países desarrollados y al retirar la inversión las grandes compañías solo están contribuyendo a generar mayor pobreza.

Para Milton Friedman, ganador del premio Nobel de economía, solo existe una responsabilidad social para los ejecutivos de las empresas: ganar todo el dinero posible para enriquecer a sus accionistas. La RSE solo puede aceptarse cuando es tratada como un medio para enriquecer a los accionistas. Las transacciones deben realizarse por el interés de quien las practica. (Bakan, 2004, p.47)

Por su parte, Peter Drucker comparte esta visión y señala que la RSE es una distorsión peligrosa de los principios que rigen los negocios. Recomienda que al encontrar un ejecutivo que quiera asumir responsabilidades de tipo social, este sea despedido sin dudarlo. (Bakan, 2004, p.48)

Sir John Browne, director de BP, asegura que los valores sociales y medioambientales son recursos estratégicos para mejorar el desempeño de la empresa y no fines en sí mismos. La RSE es un buen negocio, se trata del interés propio a largo plazo. Las acciones benéficas de la compañía son realizadas por interés propio, revierten en el interés del negocio. Si una compañía se alinea con los intereses de sus consumidores, su reputación mejora y con ella, sus resultados comerciales. (Bakan, 2004, p.58)

Hank McKinnell, director ejecutivo de Pfizer, justifica los programas de medicinas gratuitas en sus múltiples beneficios. El costo marginal de esos medicamentos es muy bajo y se lo regalan a personas que, de no recibirlo regalado, tampoco lo comprarían, con lo cual el impacto en el ingreso es cero. Los programas generan

buena aceptación en los médicos y también en los empleados, quienes ven su moral robustecida e incrementan su productividad. Sin embargo, solo se mantendrán los programas que sean rentables, mientras los que no sean beneficiosos para la compañía serán descontinuados. (Bakan, 2004, p.60)

Las posiciones de Browne y McKinnell se enmarcan dentro de las teorías integrativas de la clasificación de Garriga y Melé (p.57), la integración de las demandas de la sociedad al desarrollo de los negocios. Lo dicho por Browne aplica dentro de la teoría de gestión de grupos de interés, es decir, de las personas que se ven afectadas por las actividades de la compañía. Por su parte, la posición de McKinnell aplica a la teoría de la administración por asuntos, la de responsabilidad pública y también a la gestión de grupos de interés.

Las compañías farmacéuticas tienen la capacidad económica y tecnológica para desarrollar medicamentos para la lucha contra enfermedades mortales. Esas medicinas podrían salvar miles de vidas pero el beneficio obtenido de su venta sería casi nulo. Por otra parte, medicamentos desarrollados para tratar la alopecia o la disfunción eréctil generan importantes beneficios para estas compañías. (Bakan, 2004, p.62)

No importa cuál sea la retórica acerca de la RSE ni el número de vidas que puedan salvarse, las empresas farmacéuticas son entidades con ánimo de lucro y por tal razón fabrican las medicinas que les reportan beneficios económicos. La retórica benefactora y las acciones de RSE crean imágenes de marca en el consumidor, tienen repercusión en el bienestar social pero no alteran la naturaleza de las empresas de buscar su propio interés.

El ideal de una empresa socialmente responsable está enmarcado dentro de las teorías éticas de Garriga y Melé (p.60). Hacer las cosas bien para lograr una buena sociedad sin tener en cuenta otro tipo de consideraciones. Esto significa que la obligación fiduciaria de los directivos no es solo con los inversionistas sino con todos los grupos de interés, que se deben respetar los derechos humanos, laborales y el medio ambiente y que todos los esfuerzos deben estar encaminados al bien común.

Con el fin de ilustrar mejor estos conceptos y discusión se pasa a describir algunas de las acciones consideradas de RSE de las empresas de las que he sido colaborador a lo largo de 14 años.

3. RSE en Johnson & Johnson.

3.1. La compañía

Johnson & Johnson fue fundada en 1886 en New Brunswick, New Jersey por Robert Word Johnson y sus hermanos como una compañía para la producción de antisépticos.

Durante el año 2006, según su reporte anual, J&J realizó ventas por US\$ 53.3 miles de millones, que representaron un incremento del 5.6% respecto al año anterior, obtuvo una utilidad neta de US\$ 11 mil millones, equivalentes al 20.8% de las ventas, invirtió US\$ 7.1 miles de millones en investigación y desarrollo y contó con la colaboración de 122.200 asociados en los 57 países donde están localizadas más de 250 compañías operativas del grupo.

En los años 2006 y 2005, J&J realizó contribuciones a programas para el cuidado de la salud por US\$ 545 y US\$ 592 millones respectivamente. Se realizaron contribuciones en efectivo por US\$ 125 y US\$ 127 millones y contribuciones en producto y otras especies por US\$ 419 y US\$ 464 millones en cada año. (J&J. 2006 Worldwide contributions program annual report, p.31).

La RSE en J&J se basa en el Credo escrito por el General Robert Wood Johnson en 1943. Este documento de una página menciona la responsabilidad de la empresa para con cuatro grupos de personas: los clientes y proveedores; los empleados y sus familias; las comunidades en las que trabaja la empresa y por último, los accionistas.

El Credo de J&J es, desde su creación, una clara directriz para todos los asociados de la compañía de la forma como deben ayudar a las comunidades donde trabajan, del trato que deben dar a empleados, clientes, proveedores y accionistas y de la conducta que deben observar en los negocios.

En palabras del ex presidente de J&J Medical para la Región Andina, Luis Pizarro, el Credo es un filtro natural para retener a la gente que requiere la organización. Las personas que no están de acuerdo con los preceptos del Credo simplemente no se sienten a gusto y no encajan en la organización y se retiran de manera voluntaria.

Como un compromiso adquirido a través de los lineamientos del Credo, J&J busca el mejoramiento continuo de las comunidades en las que trabaja mediante políticas de contribución a programas educativos, culturales y de cuidado de la salud; compromisos con el medio ambiente con el objeto de reducir el impacto que sus actividades le causan; esfuerzos en salud y seguridad de sus empleados; y políticas de igualdad de oportunidades, y de conducta en los negocios.

3.2. Contribuciones

Como parte de su responsabilidad con la comunidad mundial en general, pero especialmente con las comunidades en las que vive y trabaja, J&J ha diseñado un modelo de RSE basado en asociaciones que permiten la sostenibilidad de sus programas de contribución en cinco áreas principales:

- Salud de mujeres y niños
- Responsabilidad con la comunidad y alivio en desastres
- Acceso a cuidado de la salud
- Conocimiento avanzado en el cuidado de la salud
- Salud pública global

J&J evalúa las necesidades de la comunidad en estas áreas y busca realizar asociaciones que le permitan contribuir en el largo plazo a la satisfacción de dichas necesidades a través de diferentes organizaciones. Algunas de las entidades con las que J&J colabora son las siguientes:

Doctores del mundo (Doctors of the world). DOW es una asociación sin ánimo de lucro cuya misión es hacer de la salud un derecho humano. Busca movilizar al sector de la salud para promover y proteger los derechos humanos básicos y las libertades civiles en el mundo a través de una red de afiliados que trabajan con las comunidades locales. DOW tiene presencia en México (Chiapas), Kenya, Kosovo, Nepal, Rumania, Rusia, Sri Lanka, Ucrania y Estados Unidos. (www.doctorsoftheworld.org)

Con el soporte de J&J, DOW ha abierto varios centros para el bienestar de la mujer en los que presta asistencia en los países donde tiene presencia.

Instituto pediátrico J&J. Es una entidad creada al interior de J&J para salvar la vida de madres y bebés a través de programas para la reducción de nacimientos prematuros, la resucitación de neo natos, el cuidado de la salud de infantes y el incremento de personal calificado en el cuidado de recién nacidos en países en desarrollo. (www.jjpi.com)

Programa de entrenamiento de enfermeras J&J. El programa JJSNFP (por sus iniciales en inglés), que nació de la discusión entre los socios sobre una población objetivo para un programa de entrenamiento, es una asociación de J&J con el

Centro de Estudios sobre el Alcohol de la Universidad Estatal de Nueva Jersey, Rutgers, que entrena enfermeras en la prevención y detección temprana de consumo de alcohol y drogas. (www.alcoholstudies.rutgers.edu)

Programa de nutrición de niños. A través de este programa, desarrollado en la Sierra Madre occidental de México, J&J apoya a la Fundación Tarahumara José A. Llaguno que trabaja para reducir la mortalidad por malnutrición y prevenir infecciones comunes en infantes de 16 comunidades Tarahumara que habitan zonas apartadas de la Sierra Madre. El programa provee leche mensualmente para 3.000 menores y trabaja con misiones de enfermeras que evalúan crecimiento, peso, talla y desarrollo mental en las comunidades y ofrecen programas de cuidado dental.

Proyecto Mercy. A través de este programa J&J provee recursos a la Escuela Medhane-Alem para educación sobre el SIDA y soporte a huérfanos en una comunidad de 200.000 personas en Etiopía que viven en condiciones básicas. El proyecto permite educar a los habitantes de la comunidad en temas como enfermedades de transmisión sexual, malaria y parásitos intestinales y la prevención de las mismas.

3.2.1 Contribuciones en Colombia

J&J de Colombia contribuye en el país a la prevención de la desnutrición infantil y el embarazo adolescente a través de campañas realizadas en colaboración con las secretarías de salud de las principales ciudades y las EPS. Igualmente realiza campañas de promoción y prevención de enfermedades en clínicas y hospitales.

Recientemente la compañía apoyó al Hospital Infantil Club Noel y al Hospital Universitario del Valle en la construcción de la Sala de Masaje Terapéutico y la Ludo teca para el Programa de Manejo Integral del Menor Hospitalizado.

J&J de Colombia en conjunto con Janssen-Cilag y la Corporación J&J realizan donaciones cada año a diferentes entidades con el propósito de apoyar programas nutricionales, de atención y prevención de enfermedades, de cirugías pediátricas, de entrenamiento y capacitación para el trabajo y programas de vivienda. Algunas de las entidades beneficiarias de estas donaciones son: Uniempresarial, Fundación Universitaria Los Andes, Servivienda, Fundafé, Fundación Juan Felipe Gómez, Pastoral para la Niñez, Fundación Fomemos, Cemujer, Trascender, Banco de Alimentos, Opnicer y el Hospital Infantil Club Noel. (Dinero, Noviembre 10, 2006).

Las entidades beneficiarias de estos aportes así como el monto de los mismos es determinado anualmente por un comité conformado por directivos de las tres divisiones de J&J en Colombia de acuerdo con el alcance de los proyectos que maneja cada entidad. La Corporación realiza su aporte teniendo en cuenta las recomendaciones del comité local.

La división Medical de J&J trabaja en un proyecto de colaboración con el Centro de Gestión Hospitalaria con el fin de conocer mejor la demanda de sus productos. Su objetivo era conocer a fondo el problema hospitalario para poder prestar un servicio diferenciador en un mercado donde las diferencias en precios serían cada vez menores. (Austin, 2004, p.40)

Esta colaboración con el CGH así como el soporte que ofrece la División Medica a la Asociación Colombiana de Clínicas y Hospitales para la elaboración de estudios en el sector del cuidado de la salud le han permitido ofrecer valores agregados a sus clientes principalmente en temas de capacitación.

Actos de Corazón por Colombia

En Marzo de 2005 se lanzó el programa de RSE de los empleados de J&J denominado Actos de Corazón por Colombia. A través de este programa los empleados de la compañía en el país realizan aportes en dinero y en especie para diferentes causas sociales.

A través de este programa los empleados de la compañía han apoyado a comunidades que se han visto afectadas por inundaciones y deslizamientos de tierra en Santander, Apartadó y Buenaventura entre otros.⁴

Las contribuciones en especie benefician a menores de edad y son canalizadas a través de instituciones como el Hospital Universitario del Valle, el Hospital Club Noel, la Corporación para la Rehabilitación del Valle del Cauca, el Instituto de Niños Ciegos y Sordos y el Instituto Oscar Scarpetta.

El programa Actos de Corazón incluye una campaña de recolección de papel para reciclar cuyo producido es entregado el Hospital Club Noel para ser destinado a la atención médica gratuita de menores de edad.

Adicionalmente el programa contempla jornadas de responsabilidad social en las que los empleados, además de las donaciones en dinero y especie, destinan parte de su tiempo a visitar y atender comunidades necesitadas.⁵

⁴ Representantes de ventas de Medellín y Bucaramanga se desplazaron personalmente a las zonas afectadas en Apartadó y Santander para entregar los aportes de los demás asociados de la compañía y dar apoyo a la comunidad.

3.3. Medio ambiente

Dada la relación directa que existe entre la salud del planeta y la salud humana, J&J está comprometida con el uso de las mejores prácticas medioambientales en la fabricación y venta de sus productos en todos los países donde tiene presencia. Para tal fin, la compañía ha creado una serie de programas y políticas que le permiten colaborar con la conservación de los recursos naturales para las futuras generaciones.

Estos programas y políticas comprenden el uso eficiente de energía, el control de emisiones contaminantes al aire y al agua, el control sobre el uso de buenas prácticas medioambientales por parte de maquiladores y proveedores, la preservación del agua, el uso de materiales reciclables para sus empaques, el cumplimiento de las normas concernientes a asuntos de regulación y la preparación para cualquier tipo de emergencia que pueda generar daños al medioambiente.

Para lograr mayor alcance en su propósito de conservación del medioambiente, la compañía trabaja en asociación con diferentes entidades educativas, gubernamentales y no gubernamentales en la implementación de programas específicos. Entidades como el Centro para la Salud y el Medioambiente Global de la Escuela de Medicina de Harvard, la organización Business for Social Responsibility, The Conservation Fund, el World Business Council for Sustainable Development y el World Wildlife Fund trabajan en colaboración con J&J en sus programas medioambientales.

J&J ha sido reconocida por diferentes gobiernos y entidades no gubernamentales dedicadas a la preservación del medioambiente con una gran variedad de premios internacionales por su compromiso en la conservación de los recursos naturales.

La campaña de reciclaje de papel del programa Actos de Corazón por Colombia con destino a la atención hospitalaria gratuita de niños en el Hospital Club Noel le significó a J&J de Colombia el reconocimiento con el Premio a la Excelencia Ambiental por parte de la casa matriz.

El programa de seguridad en la conducción, *Safe Fleet*, permite a la compañía monitorear el mantenimiento de los vehículos a su servicio asegurando la reducción de gases contaminantes a lo mínimo posible.

⁵ Varios asociados de la compañía en Cali apoyan a la Escuela Las Minas en Altos de Normandía, una zona desamparada de la ciudad, invirtiendo su tiempo en la realización de actividades lúdicas con los niños y dando charlas a las madres del sector sobre aspectos como el cuidado de los niños y la sexualidad. En colaboración con la Fundación Dignidad y Vida y la empresa Sodexo, los asociados de J&J suministran desayunos diariamente a niños de la escuela.

3.4. Salud y Seguridad

Uno de los objetivos de J&J es convertirse en líder mundial en salud y seguridad logrando que sus empleados tengan un estilo de vida saludable y que sus lugares de trabajo estén libres de riesgos. “La salud general de nuestros empleados, tanto física como mental, es tan importante como lo es lograr el objetivo de ventas” (J&J 2005 *Sustainability Report*, p.33)

La compañía utiliza varios programas con el fin de mejorar la salud y seguridad entre sus empleados, en los lugares de trabajo y en la comunidad. En este caso la compañía también está asociada con entidades externas que le prestan colaboración para lograr su objetivo. Algunos de sus programas más representativos en este campo son los siguientes:

Lugares libres de tabaco. Debido al alto riesgo que representa para la salud humana el consumo de tabaco se emitió la política de no consumo de tabaco en las oficinas. El programa inició con la prohibición de consumo de tabaco al interior de las oficinas de la compañía y se destinaron sitios específicos donde las personas pudieran fumar en horas laborales. En la actualidad la política no permite el consumo de tabaco en ningún sitio de las dependencias de la compañía así sean al aire libre.

Ergonomía. Uno de los problemas que más aquejan a los empleados y que genera reclamos y ausentismo son los desordenes musculares y esqueléticos originados en malas posturas o movimientos repetitivos que pueden causar traumas y lesiones. Apoyándose en las guías de ergonomía desarrolladas por la oficina de Administración de Seguridad y Salud Ocupacional de Estados Unidos, *OSHA* por sus iniciales en inglés, la compañía diseñó programas de acondicionamiento y de manejo del estrés así como el diseño de sitios de trabajo ergonómicos que permitan reducir los traumas y lesiones relacionados con esta causa.

Conducción segura. En J&J los vehículos son considerados un lugar de trabajo de alto riesgo principalmente para la fuerza de ventas, quienes deben pasar gran parte de su tiempo dentro de ellos. El programa *Safe Fleet* se implementó a nivel mundial con el fin de reducir lesiones, accidentes de tránsito e incidentes en los que estuvieran involucrados vehículos de la compañía.

El programa consiste en dar capacitación permanente a los usuarios de vehículos de la compañía sobre manejo defensivo, evaluar a los conductores para detectar conductores de alto riesgo que puedan causar accidentes e implementar planes de mantenimiento de los vehículos que aseguren la confiabilidad y seguridad de los vehículos. El mantenimiento adecuado de los vehículos hace parte del cuidado del medioambiente pues ayuda a reducir la emisiones de gases contaminantes.

Gente saludable. Este programa está encaminado a mejorar la salud y la productividad de los empleados a través de la reducción de los riesgos en salud. El programa se basa en cuatro puntos específicos: tabaco, presión arterial, colesterol y actividad física.

Sobre estos cuatro puntos existen objetivos en términos de reducción de personas fumadoras en la organización, reducción de personas con niveles de presión arterial y colesterol elevados, incremento de actividad física diaria de los empleados y manejo del estrés.

Con recursos propios y apoyándose en asociaciones con entidades externas la compañía brinda soporte a sus empleados para dejar el hábito del tabaco y para el manejo del estrés, a través de exámenes periódicos y con la colaboración de los proveedores de alimentación se persigue el objetivo de reducción de los niveles de presión arterial y colesterol además de la facilidad de hacer ejercicio en los gimnasios dotados en los lugares de trabajo.

Seguridad en máquinas. Este programa tiene como objetivo brindar a los operarios de máquinas de la compañía un lugar libre de riesgos. Con un proceso constante de identificación y corrección de deficiencias se reduce el riesgo de accidentes para los operarios avanzando cada vez más a alcanzar el objetivo de cero riesgos.

J&J trabaja en colaboración con proveedores de maquinarias y entidades gubernamentales y participa en comités de seguridad con el fin de reducir el riesgo de accidentes en la operación de máquinas no solo al interior de la organización sino en la industria en general.

3.4.1 Salud y seguridad en Colombia

Cada uno de los programas de salud y seguridad que maneja la Corporación a nivel mundial han sido implementados en Colombia y funcionan de manera eficiente.

La política de *lugares libres de tabaco* fue implementada en el país de la misma forma en que se implementó a nivel mundial. Primero destinando sitios específicos para el consumo de tabaco y a partir de noviembre de 2006 prohibiendo su consumo en cualquier sitio de la compañía. Esta política busca disminuir los riesgos para la salud que representa el consumo de tabaco tanto para fumadores activos como pasivos y se extiende a cualquier lugar donde se lleven a cabo reuniones de J&J independientemente de que sea un lugar externo.

Los consumidores de tabaco que se inscribieron al programa Declárate No Fumador reciben apoyo de la compañía a su esfuerzo por dejar de fumar mediante comunicados, talleres y atención personal en entidades especializadas para valoración y seguimiento.⁶

La compañía realiza periódicamente revisiones a la ergonomía de los puestos de trabajo tanto en las oficinas como en la planta de producción a fin de detectar y corregir problemas que puedan causar lesiones a sus trabajadores. Con el apoyo de la Administradora de Riesgos Profesionales se han diseñado programas de ejercicios a realizar durante la jornada laboral para disminuir los riesgos de lesiones en personas que por su ocupación permanecen mucho tiempo en una misma posición.

El programa *Safe Fleet* localmente mantiene los lineamientos generales dados por la casa matriz en cuanto a entrenamiento en manejo defensivo, identificación de conductores de alto riesgo y mantenimiento de los vehículos. El estándar de los vehículos en el país debió cambiarse con el fin de alcanzar los requerimientos mínimos de seguridad requeridos por el programa que incluyen sistema de frenos ABS y bolsas de aire. Adicionalmente el programa prohíbe el uso de teléfonos celulares y manos libres al conducir.⁷

La política de *Gente Saludable* en Colombia abarca diferentes aspectos. Para incentivar el ejercicio como parte de la rutina diaria de los trabajadores la compañía cuenta con un gimnasio dotado en sus instalaciones de Cali al que asiste un entrenador periódicamente para asignar rutinas de ejercicio a los interesados. En las sedes donde no se cuenta con gimnasio la compañía realiza convenios con gimnasios externos y da un auxilio a los usuarios del servicio.

Para monitorear y prevenir riesgos para la salud generados por los niveles altos de colesterol y presión arterial, los hábitos alimenticios y de ejercicio y el estrés, anualmente se realiza el día de la salud. Durante esta jornada se realizan exámenes médicos y se evalúa la condición general de salud de cada empleado para identificar personas con riesgo de enfermedad cardiovascular y diseñar

⁶ Gracias al programa Declárate No Fumador, un gerente de ventas de la compañía, quien había fumado dos paquetes de cigarrillo al día por más de diez años, logró inicialmente reducir el consumo a unos pocos cigarrillos en la mañana y en la noche y, finalmente, lograr dejar el cigarrillo totalmente. Para él la parte más difícil era la falta del cigarrillo después de almorzar pero gracias al apoyo del programa logró superar su adicción.

⁷ La flotilla de vehículos de la compañía que hasta el año 2001 estaba compuesta por vehículos de gama baja dotados de aire acondicionada fue renovada por vehículos de gama media que contaran como mínimo con sistema de frenos ABS y bolsa de aire para el conductor para cubrir el estándar aceptado por la política *Safe Fleet*.

planes de acción para el mejoramiento de la condición física y de salud a través del cambio de hábitos.⁸

La alimentación balanceada es una preocupación permanente de la compañía por lo cual mediante la colaboración del contratista que maneja el casino de la planta de producción se suministra alimentación balanceada a los empleados y se pone a disposición de quienes lo requieran un menú de dieta bajo en grasa y calorías.

En la planta de producción de Cali se realiza un monitoreo y evaluación permanente de la *seguridad de las máquinas* y se entrena periódicamente a sus operarios en la prevención de accidentes de trabajo. Con un estricto programa de mantenimiento preventivo para las máquinas también se reduce el riesgo de accidentalidad en la operación de las mismas.⁹

Los asociados de la compañía que por sus funciones deben visitar constantemente clínicas y hospitales reciben capacitación en bioseguridad y deben obtener una certificación sobre este tema periódicamente a fin de que se les permita realizar sus labores en áreas de riesgo.

3.5. Diversidad

La compañía tiene diseñados programas y políticas que aseguran la igualdad de oportunidades para todos los aspirantes y empleados sin importar su condición de color, raza, religión, sexo, orientación sexual, edad o nacionalidad. Estas políticas cubren todos los aspectos de la administración del talento humano desde la selección hasta la terminación de los contratos pasando por la compensación, promoción, entrenamiento, educación y traslados.

Las diferentes perspectivas que tienen los diferentes individuos crean un ambiente en el que se puede compartir, aprender y enriquecerse trabajando con diversidad de personas y estilos de pensamiento.

Como soporte a su política de diversidad la compañía creó un recurso en línea donde los usuarios pueden aprender acerca de culturas y costumbres de diferentes países aprovechando la presencia de la empresa en diferentes comunidades y además, pueden aplicar a las posiciones abiertas en diferentes sitios.

⁸ A las personas identificadas durante estas jornadas como de alto riesgo por dislipidemia e hipertensión se les hace un seguimiento permanente a fin de apoyarlos en la reducción de sus niveles de riesgo cardiovascular.

⁹ Gracias a la campaña de seguridad en la planta de producción durante el año 2006 el índice de accidental fue de cero mientras que en la parte administrativa se presentaron dos incidentes de trabajo.

3.5.1 Diversidad en Colombia

La diversidad aplica en J&J de Colombia en todos los aspectos relacionados con los recursos humanos. Las oportunidades de contratación, promoción y desarrollo se ofrecen por igual a todas las personas teniendo en cuenta únicamente su calificación para el trabajo requerido.¹⁰

Para contribuir al desarrollo profesional y al plan de carrera de cada persona la compañía realiza dos evaluaciones de desempeño anuales en las que el empleado discute con su jefe inmediato el cumplimiento de los objetivos del año, su comportamiento en cuanto a los estándares de liderazgo de la compañía, sus aspiraciones de carrera, sus necesidades de desarrollo y el plan de sucesión. Estas evaluaciones son revisadas posteriormente por el gerente o director del área y por Recursos Humanos y son la base para el pago de la compensación variable y los incrementos salariales de cada asociado.

Anualmente se realiza una revisión de talento (*Talent Review*) que consiste en una reunión en la que cada gerente de la organización hace una presentación a todos los gerentes y directores de la división acerca del desempeño, fortalezas, debilidades, necesidades de desarrollo, plan de carrera y aspiraciones de cada persona a su cargo con el fin de discutir y evaluar su potencial de desarrollo y de permanencia en la compañía. En esta reunión se determina las personas con mayor potencial dentro de la organización (*high flyers*) con el fin de diseñarles un plan específico de desarrollo.

Las reuniones del “*talent review*” cubren todos los niveles de la organización, los directores hacen una revisión de los gerentes y a nivel regional los vicepresidentes hacen una revisión de cada uno de los directores.

Uno de los programas que contribuye de manera importante a la diversidad es el Programa de Desarrollo Internacional, IDP por sus iniciales en inglés. El programa permite a personas de alto potencial trabajar durante un año en una compañía J&J en los Estados Unidos con el fin de conocer la cultura y forma de trabajo en ese país y luego regresar a su sede de origen.¹¹

¹⁰ Como parte de la política de diversidad e inclusión la planta de Cali cuenta con un grupo de empacadores sordomudos contratados a través de una empresa de servicios. La limitación física de este grupo de personas no es impedimento para desarrollar la labor para la cual fueron contratados.

¹¹ Aunque el programa IDP normalmente estaba enfocado a las áreas de mercadeo y ventas por ser el eje principal de los negocios de la compañía, en el año 2000 se realizó el primer IDP para un asociado del área financiera quien tuvo la oportunidad de trabajar un año en Ethicon Endosurgery en Cincinnati.

La compañía cumple con todas las regulaciones y leyes laborales en la compensación de sus empleados y con el fin de ser competitiva en este aspecto, anualmente realiza una encuesta salarial a través de una firma de consultoría con el fin de tener un parámetro que le permita mantener la compensación de todos los asociados por encima de la media del mercado.

Las terminaciones de contratos de trabajo por parte de la compañía se realizan cumpliendo todas las obligaciones legales y en algunos casos brindando a la persona asesoría por parte de una firma de consultoría para su nueva vinculación al mercado laboral. Pese a lo anterior, algunos ex empleados consideran injusto que se les avise la decisión y que esta tenga aplicación inmediata. En palabras de la gerente de recursos humanos, “es un riesgo que no podemos correr, normalmente los empleados manejan información importante y no sabemos la reacción que puedan tener así que la terminación de los contratos es inmediata”.

3.6. Conducta en los negocios.

El Credo, además de enmarcar toda la política de RSE de J&J, es un lineamiento general de la conducta ética que los empleados y directivos de la compañía deben observar al realizar negocios.

Para asegurar la integridad en las actuaciones de sus funcionarios, la compañía creó una Política de Conducta en los Negocios la cual es conocida por cada persona que trabaja en la organización. Los gerentes y directores son los encargados de hacer conocer esta política y todos los empleados deben firmar periódicamente una certificación en la que hacen constar el cumplimiento de la misma a cabalidad.

Las actuaciones contrarias a la política de conducta en los negocios pueden y deben ser informadas de manera escrita o telefónica directamente a una oficina destinada para tal fin en la casa matriz de la compañía.

Todos los empleados tienen la obligación de informar cualquier posible conflicto de intereses por su relación personal, comercial o financiera con cualquier cliente, proveedor, competidor o empleado.¹² Igualmente se prohíbe aceptar regalos o prebendas de cuantía considerable por parte de terceros relacionados con el

¹² La obligación de informar generó entre los asociados la conciencia de consultar cualquier duda respecto a conflicto de intereses. En diciembre de 2002 un asociado de la compañía preguntó si existía algún tipo de conflicto si una empresa de su familia presentaba una propuesta para los obsequios de navidad de los hijos de empleados. Ante esta situación la compañía excluyó al asociado de este proceso de compra y permitió la presentación de la propuesta por parte de la empresa de su familia. La propuesta fue asignada a ese proveedor por la calidad y precio de sus productos y quedó evidencia acerca de la transparencia del proceso.

negocio. Se debe evitar que la toma de decisiones pueda estar influenciada por este tipo de situaciones.

El conflicto de intereses incluye también el uso de información privilegiada para la realización de transacciones comerciales o financieras que redunden en beneficio personal de quien utiliza la información o de personas allegada a él.

Es obligación de todos los empleados de la compañía cumplir con las leyes locales de cada país en lo referente a asuntos regulatorios de productos, competencia, precios, medioambiente, seguridad social, asuntos laborales, etc.

Por último, todos los estados financieros y reportes financieros de cada compañía J&J en el mundo deben ser realizados de acuerdo con los lineamientos dados por la Security Exchange Commission (SEC) y avalados por la gerencia de cada compañía y auditores externos independientes con el fin de dar transparencia sobre los mismos.¹³

En Colombia todos los empleados reciben capacitación e información periódica acerca de la conducta en los negocios, los conflictos de intereses y la manera de informar irregularidades. Anualmente los funcionarios de la compañía firman una certificación en la que consta el cumplimiento de las políticas de conducta en los negocios.

Como parte del proceso de transparencia para la información financiera y de reportes, durante el año 2004 la compañía implementó el proyecto de control interno SOX que le permite emitir sus reportes financieros en línea con los requerimientos de la SEC y la ley Sarbane-Oxley.

3.6.1 El caso Tylenol

Uno de los ejemplos más claros de la conducta ética en los negocios por parte de J&J fue el manejo de la crisis del Tylenol en la década de 1980. En el año 1982 varias cápsulas de Tylenol, ubicadas en diferentes partes de Estados Unidos, fueron envenenadas con cianuro. Ante esa situación el presidente de la compañía, James Burke, dio respuesta inmediata al público a través de los medios de comunicación y tomó la decisión de retirar todas las presentaciones del producto sin importar el costo para la compañía. (Harvard Business School. James Burke: La carrera de un ejecutivo en las corporaciones estadounidenses (B), p.2)

¹³ Como persona encargada del reporte financiero de la compañía durante su vinculación con ella, el autor conoce la transparencia en la elaboración de los mismos tanto en Colombia como en la Región Andina. Tanto los ingresos como los gastos se reconocían oportunamente y se creaba la reserva necesaria para contingencias. Igualmente la totalidad de los impuestos se causaban y pagaban oportunamente.

Más tarde, en 1986, se encontraron nuevas cápsulas del producto envenenadas. En esa oportunidad la decisión fue más lejos: se retiraron del mercado todos los productos de venta sin fórmula médica cuya presentación fuera en cápsula. (HBS, p.14).

Estas decisiones, aunadas al buen nombre de la compañía por su compromiso con el bienestar de la comunidad, hicieron que la marca Tylenol se recuperara después de unos años y hoy siga siendo reconocida en el mercado por su gran calidad. (HBS, p.2).¹⁴

3.7. SIDA

Uno de los más importantes compromisos de J&J con la comunidad es la lucha contra el sida. La compañía realiza permanentes esfuerzos en el desarrollo de nuevas medicinas para combatir la enfermedad así como las infecciones relacionadas con ella, en mejorar el acceso a productos y cuidados por parte de los pacientes que lo requieren y en contribuir en la asistencia a las poblaciones más vulnerables.

J&J contribuye con diferentes entidades filantrópicas alrededor del mundo que se dedican a dar ayuda médica, hospitalaria, humanitaria y financiera a las comunidades afectadas por la enfermedad. Durante el año 2006 la compañía Tibotec Pharmaceuticals Ltd., perteneciente al grupo J&J, recibió aprobación de la FDA para un nuevo medicamento (Prezista) para el tratamiento de la enfermedad.

En Colombia J&J da soporte económico para educación, alimentación, ropa y asistencia médica y psicológica a Fundamor, un orfanato para niños con sida con sedes en Cali y Bogotá. La Fundación alberga un promedio de 40 niños en cada una de sus sedes, provee asistencia diaria a 18 niños y da soporte prenatal a 40 madres y sus familias. (www.fundamor.org)

¹⁴ La formulación de un documento como el Credo o la implementación de un Código de Conducta no son suficientes para la existencia de una cultura de RSE. La puesta a prueba de la ética de la compañía en situaciones como la del Tylenol, el buen ejemplo dado por los directivos y la discusión de situaciones complejas en diferentes niveles de la organización, son las que demuestran que las formulaciones claras amparadas en buenos ejemplos garantizan el éxito.

4. RSE en Novartis

4.1. La compañía

Novartis es una compañía farmacéutica suiza, con sede en Basilea, nacida en 1996 de la fusión de dos compañías con más de un siglo de tradición en el cuidado de la salud, Ciba-Geigy y Sandoz.

Ciba-Geigy, por su parte, había nacido en 1970 de la fusión de Geigy y Ciba. La primera fue fundada en Basilea en 1758 por Johan Rudolf Geigy-Gemuseus para producir químicos y tintes. La segunda fue fundada en 1873 y en 1884 tomó su nombre de la abreviatura, en alemán, de la Sociedad para la Industria Química de Basilea.

Sandoz, nacida en 1886, fue fundada por Alfred Kern y Edouard Sandoz en Basilea como Kern & Sandoz, nombre que fue cambiado posteriormente a Sandoz Ltd.¹⁵

Durante el año 2006, según su reporte anual, la compañía realizó ventas por US\$ 37 mil millones, que representaron un incremento del 15% respecto al año anterior, obtuvo una utilidad neta de US\$ 7.2 miles de millones, equivalentes al 19.5% de las ventas, invirtió US\$ 5.3 miles de millones en investigación y desarrollo y contó con la colaboración de 100.735 asociados.

Ese mismo año, la compañía, a través de sus programas de acceso a medicinas, realizó contribuciones por US\$ 755 millones a más de 33 millones de pacientes alrededor del mundo.

En febrero de 2002 Novartis presentó la “Política de Novartis en Civismo Empresarial” impulsada por el compromiso adquirido con el Pacto Global de las Naciones Unidas.

La misión de Novartis, “mejoramos vidas, salvamos vidas, prolongamos vidas”, tiene como objetivo servir a los pacientes mediante la investigación y desarrollo de productos innovadores que curen enfermedades, alivien el sufrimiento y mejoren la calidad de vida de las personas.

Antes de la “Política en Civismo Empresarial”, Novartis tenía una política de seguridad, salud laboral y medio ambiente, *Health, Safety, Environment*, HSE por sus siglas en inglés, que fue la base para la nueva política, la cual incluía el ideal de Novartis en cuanto a responsabilidad social pues existía la conciencia de que existían muchas oportunidades para mejorar.

¹⁵ Company History en www.novartis.com/about-novartis/company-history/. Recuperado en Abril de 2006.

El sector farmacéutico constantemente se halla en la búsqueda de nuevas tecnologías que permitan curar enfermedades y con frecuencia las investigaciones presentan retos éticos que requieren límites apropiados. La “Política de Novartis en Civismo Empresarial” pretende, además de otros temas, fijar esos límites. Es un compendio de los valores y los compromisos sociales y medioambientales de la Compañía.

Novartis tiene una obligación con sus accionistas, maximizar sus beneficios económicos haciendo negocios de manera ética, y el civismo empresarial no la exime de esta obligación. El civismo empresarial puede reñir con los resultados de corto plazo pero los asegura en el largo plazo. Los principios éticos y de civismo empresarial de la compañía atraen los mejores talentos para trabajar en ella y esos talentos, en el largo plazo, van a hacer negocios de forma ética y a contribuir al éxito en el largo plazo.

Para Daniel Vasella, CEO de Novartis, “a menos que la industria farmacéutica consiga su objetivo de constituirse en parte aceptada y valorada en la sociedad, estaremos en desventaja en todas y cada una de las nuevas leyes y regulaciones que se desarrollen”.(Civismo empresarial en Novartis, 2002, p.11).

La empresa debe respetar y preservar los valores sociales y éticos fundamentales y tener en cuenta el impacto que sus actividades puedan generar en la comunidad donde las realiza. La responsabilidad social no puede ir en contra de los intereses de la Compañía, el objetivo de Novartis es desarrollar productos para mejorar la salud pero no garantizar la salud de la comunidad.

Para reglamentar el comportamiento ético de todos sus asociados al desarrollar sus actividades, la compañía cuenta además de la Política de Civismo Empresarial con un Código de Conducta que es conocido y aplicado en todos los niveles de la organización.

La política de civismo empresarial de Novartis se apoya en cuatro compromisos:

- Con los pacientes, el compromiso es descubrir nuevos productos de alta calidad para el cuidado de la salud.
- Con sus colaboradores, el compromiso es construir un ambiente laboral de respeto y transparencia en el que las personas puedan crecer y desarrollar todo su potencial.
- En salud, seguridad y medioambiente, el compromiso es reducir el impacto medioambiental causado por el desarrollo de los negocios de la compañía y el funcionamiento seguro de las instalaciones.

- El cuarto compromiso es la conducta en los negocios. Se debe asegurar un comportamiento ético en el desarrollo de los negocios por parte de cada uno de los asociados de la compañía.

4.2. Pacientes y comunidad

Novartis permanentemente busca descubrir, desarrollar, producir y distribuir productos de alta calidad para cubrir las necesidades médicas de sus paciente. Para cumplir con su compromiso con la salud de sus pacientes la compañía maneja cuatro programas a nivel global:

Fundación Novartis para el Desarrollo Sostenible. Esta entidad, creada al iniciar los años sesenta como la Fundación de Basilea para los Países en Desarrollo, fue fundada por un grupo de empresas que incluían a Geigy, Ciba y Sandoz con el fin de trabajar por el mejoramiento sostenible de las condiciones de vida de la gente pobre en los países en desarrollo.

Actualmente la Fundación busca mejorar el acceso al cuidado de la salud de las personas necesitadas en países en desarrollo a través de programas para el tratamiento de la malaria y la tuberculosis y la asistencia sicológica y social a huérfanos del SIDA.

Instituto Novartis para Enfermedades Tropicales, que en asociación con el Consejo para el Desarrollo Económico de Singapur investiga nuevos medicamentos para el tratamiento de enfermedades tropicales, especialmente la tuberculosis y el dengue. El Instituto promueve la colaboración con diferentes instituciones y universidades a nivel mundial a fin de capacitar y entrenar científicos que ayuden a difundir el conocimiento adquirido en el instituto.

La asociación con la Organización Mundial de la Salud contra la lepra, la malaria y la tuberculosis. La Fundación Novartis en asocio con la OMS ha implementado programas para erradicar la lepra en nueve países donde aún permanece como problema de salud pública, logrando reducirla a menos de un caso por cada diez mil habitantes. En el caso de la malaria, el convenio con la OMS contempla la venta del medicamento Coartem, cuya efectividad es superior al 95%, al costo en los países pobres.¹⁶ Por último, la Fundación, a través de la OMS, está donando quinientos mil tratamientos contra la tuberculosis a pacientes pobres en países en desarrollo.

¹⁶ Durante el año 2006 se entregaron 62 millones de tratamientos al costo en África. Se estima que estos tratamientos permitieron salvar más de 200 mil vidas. En Tumaco se está realizando un estudio con el medicamento Coartem en 265 pacientes. Este es el único estudio clínico realizado fuera de África y Asia.

A través del *Programa de Atención a Pacientes de Glivec* (GIPAP) Novartis suministra el medicamento Glivec, indicado para mejorar la calidad de vida en pacientes con leucemia mieloide crónica, de manera gratuita a personas que de otra manera nunca tendrían acceso a este tipo de medicamento.

En palabras de la doctora Marcia Angell, el Glivec o Gleevec, uno de los siete medicamentos innovadores aprobados por la FDA en el 2001, es uno de esos “avances” que son verdaderos avances. (Angell, 2006, p.84).

4.2.1 Pacientes y comunidad en Colombia

Para Novartis de Colombia el objetivo del programa de RSE es trascender en la sociedad a través de su reconocimiento como una empresa socialmente responsable, que crea vínculos firmes y sostenibles con comunidades poco favorecidas.

La compañía realiza donaciones de medicamentos, otras especies y dinero a instituciones como Fundafidro, la Fundación Diana Samiento, la Liga de Lucha contra el Cáncer y la Fundación del Quemado.

Por su parte los empleados, a través de donaciones en dinero y en especie apoyan a Fundafidro y la Asociación Hogar Niños por un Nuevo Planeta además de realizar un voluntariado para realizar actividades de salud con los niños amparados por esas fundaciones.

El 26 de abril de cada año, fecha en la que se conmemora el aniversario de Novartis, se lleva a cabo el día de la comunidad. En esta fecha la compañía y sus empleados realizan donaciones a la Escuela Amiga de la UNICEF y realizan actividades de salud, educativas y recreativas para niños y ancianos.¹⁷

En colaboración con las empresas pertenecientes al Comité de Ayuda Comunitaria, CAM, de la Zona Industrial de Bogotá, anualmente se realiza una jornada de salud para los vecinos del barrio Salazar Gómez, lugar donde funcionan las instalaciones de la compañía.¹⁸

Con el programa de reciclaje “Un techo por Colombia” los empleados de la compañía recolectan material reciclable que es destinado a la compra de vivienda para soldados víctimas del conflicto armado que vive el país. En Diciembre de

¹⁷ El día de la comunidad pretende, más que dar apoyo económico a las entidades visitadas, lograr un efecto multiplicador de la RSE entre los asociados de la compañía a través de la vivencia que quienes participan en el evento pueden compartir con los asociados que no participan y con su familia.

¹⁸ La jornada de salud realizada en el Barrio Salazar Gómez para los residentes se extiende también a sus mascotas a través de la división de Sanidad Animal de la compañía.

2005 se hizo entrega de la primera vivienda a un soldado discapacitado por el estallido de una mina quiebra patas quien fue elegido para la donación en conjunto con la Cooperativa de Soldados Pensionados de Colombia, Coopsocol. En Mayo de 2007 se entregó el segundo apartamento a un patrullero de la policía que perdió la vista.¹⁹

El programa GIPAP entrega en Colombia el producto Glivec a pacientes con leucemia mieloide crónica que no tienen cobertura en salud y entrega los tratamientos de inicio a los pacientes que cuentan con cobertura en salud.

4.3. Empleados

Durante los últimos años Novartis ha participado en las encuestas realizadas por la firma *Great Place to Work* en diferentes países alrededor del mundo y ha logrado posiciones destacadas dentro de la encuesta.²⁰ Así mismo, en encuestas realizadas por revistas profesionales especializadas, la compañía ha logrado posiciones destacadas como uno de los mejores lugares para trabajar. (Zielinska, 2007, pp. 57 a 63).

Para cumplir su compromiso con los empleados y lograr atraer y retener los mejores talentos, Novartis viene desarrollando cuatro programas:

Promoción de carrera. Anualmente la Compañía realiza una revisión y evaluación del talento al interior de la organización con el fin de identificar las personas con el potencial necesario para acceder a posiciones de liderazgo dentro de la organización y determinar programas para el desarrollo de esas personas, así como implementar planes de sucesión.

El OTR (*Organization Talent Review*) es realizado a nivel de unidades de negocio en los países y las regiones y a nivel de áreas funcionales en las regiones, las divisiones y la casa matriz. Esta evaluación permite clasificar a los empleados en cuatro categorías:

- Alto potencial o personas que pueden ascender al menos dos posiciones dentro del organigrama de la organización.
- Personas que pueden ser promovidas a una posición superior dentro de la organización.

¹⁹ Para la adquisición de las viviendas entregadas a los miembros de las fuerzas armadas que quedaron discapacitados en el cumplimiento de su deber los asociados de la compañía recolectaron más de 100 toneladas de material reciclable en cada oportunidad.

²⁰ Mejores empresas para trabajar en Latinoamérica en www.greatplacetowork.com/best/list-la-2005.htm. Recuperado en Marzo de 2007.

- Contribuidores esenciales, es decir personas que hacen bien su trabajo y son necesarias dentro de la organización pero que no tienen alguna de las condiciones necesarias para asumir una posición más alta en la compañía.
- Por último, están las personas con bajo desempeño a quienes se le da retroalimentación sobre sus fallas y un periodo de tiempo que va de tres a seis meses para que muestren resultados favorables.

La rotación de personas en asignaciones temporales entre diferentes países o en la casa matriz ha sido una herramienta para el desarrollo de talentos. En lo corrido del presente siglo la Compañía pasó de cubrir el 21% de sus vacantes en posiciones claves de liderazgo con candidatos internos a cubrir el 70% de las vacantes con los candidatos internos. (Novartis. Corporate citizenship review, 2007, p.10).

Diversidad e inclusión. El hecho de ser una compañía multinacional le brinda a Novartis el acceso a una gran variedad de culturas, pensamientos y estilos de liderazgo, además de diferentes géneros, etnias, religiones, orientaciones sexuales y edades que son respetadas y valoradas al interior de la organización.

Esta diversidad es aprovechada por la Compañía para atraer talento en los diferentes países donde se encuentra así como para entender mejor las necesidades de los clientes en cada mercado y poder prestarles un mejor servicio.

La diversidad de representación de las comunidades en la organización ayuda al desarrollo de un liderazgo en el que las diferencias se hacen complementarias para lograr la mejor contribución posible para el crecimiento del negocio.

Programa de mentores. Este programa fue diseñado para que los profesionales identificados como de alto potencial tengan contacto directo y la guía de un alto ejecutivo de la organización con el fin de ayudarlo a desarrollar sus habilidades gerenciales y a definir el plan de carrera más conveniente de acuerdo a sus expectativas.²¹

Como complemento a este programa la compañía ha diseñado programas de entrenamiento en asocio con entidades como Harvard Business School, Stanford Business School e INSEAD.

Salario para vivir. La compañía ha establecido estándares de salarios que incluyen una parte que alcance para cubrir las necesidades materiales básicas de los empleados más un monto adicional para otro tipo de gastos. Estos estándares fueron establecidos para sesenta países con la ayuda de la organización *Business*

²¹ En Colombia los ejecutivos de segundo nivel que han sido incluidos dentro del plan de sucesión para un cargo de mayor nivel participan en el programa de mentores con un miembro del comité ejecutivo global de la unidad de negocio para la cual trabajan.

for Social Responsibility (BSR). Para este fin se diseñó una canasta que incluye vivienda, salud, vestuario, alimentación y educación. Novartis planea hacer extensivo este programa a los empleados de los proveedores que le prestan servicios.

En los países donde no ha sido implementado este programa, anualmente se contratan encuestas salariales de las empresas comerciales e industriales a fin de tener un punto de referencia para la asignación de salarios a los colaboradores de la compañía dentro de los estándares que maneja cada país.

4.3.1 Los Empleados en Colombia

Las políticas y programas aplicables a los empleados con el fin promover el desarrollo de carrera, la igualdad de oportunidades, una compensación justa y un balance entre la vida personal y laboral son prioridad para el área de Recursos Humanos de la Compañía.

La compañía realiza dos evaluaciones de desempeño anuales, la primera a mitad de año para hacer un seguimiento al cumplimiento de los objetivos de cada empleado y la segunda, al final del año, donde se evalúa el cumplimiento anual de los objetivos y las conductas, valores y comportamientos del evaluado. Es esta última evaluación se discuten las expectativas del empleado, sus necesidades de desarrollo y un posible plan de carrera. Estas evaluaciones son revisadas por el comité ejecutivo de cada unidad de negocio en el país y se hace una calibración de la evaluación final de acuerdo a la opinión de los miembros del comité.²²

En las sesiones de OTR, llevadas a cabo anualmente por cada unidad de negocio, se revisan los planes de carrera de cada empleado y su potencial de desarrollo dentro de la organización con el fin de determinar planes de acción personalizados.²³

La compensación variable así como los incrementos salariales están atados a la evaluación de desempeño y el cumplimiento de objetivos personales y de la compañía, sin embargo, para ser competitiva en el mercado, Novartis realiza

²² La revisión de las evaluaciones de desempeño por parte del comité ejecutivo de la unidad de negocio se convirtió en una prioridad para la organización al identificar que se estaba presentando una alta rotación de colaboradores con alto potencial debido a que las expectativas de desarrollo de estas personas excedían las posibilidades reales al interior de la compañía y los jefes inmediatos no hacían claridad sobre esa situación al asociado y, por el contrario, alimentaban esas expectativas sin tener un plan definido.

²³ Durante el año 2006 y el primer trimestre de 2007 cuatro asociados de la compañía en Colombia en las áreas de Oncología, Logística, Oftalmología y Sanidad Animal fueron promovidos a posiciones regionales o globales en Estados Unidos y Suiza en línea con los planes de acción definidos en el OTR.

encuestas salariales anuales con el fin de mantener la compensación de sus colaboradores por encima de la media del sector.

Con el objetivo de mantener un balance entre las actividades personales de los funcionarios y sus actividades laborales, la compañía creó la política de “balance vida – trabajo”. Esta política busca reponer el tiempo extra laboral que los trabajadores invierten en actividades de negocios.

El tiempo extra que debe trabajar el personal de oficinas en los cierres de mes, el tiempo que invierte el personal de mercadeo y ventas en eventos y promociones nocturnos o los fines de semana y el tiempo que gastan los ejecutivos en viajes durante el fin de semana es compensado, en parte, a través de esta política.

Igualmente se ha establecido una política de oficina virtual para la fuerza de ventas ubicada fuera de Bogotá y para los ejecutivos que esporádicamente lo requieran a fin de evitar pérdida de tiempo en desplazamientos innecesarios a la oficina. Bajo este esquema las personas pueden trabajar desde su casa con un computador portátil y una conexión a Internet que les permita estar conectados a la red de la compañía.

4.4. Salud, seguridad y medioambiente (HSE).

4.4.1. Salud y seguridad

Novartis ha desarrollado una cultura de salud y seguridad en el trabajo que ayuda a proteger a sus empleados y contratistas en sus lugares de trabajo y los reta permanentemente a cuidar su salud.²⁴

Programas de promoción de salud. La compañía tiene como objetivo mantener un ambiente de trabajo seguro, saludable y productivo para lo cual ofrece variadas actividades para el cuidado de la salud dependiendo del tamaño y la cultura del sitio de trabajo. Estas actividades pretenden lograr un comportamiento seguro en el lugar de trabajo, prevenir enfermedades cardiovasculares y combatir los efectos del estrés.

En ningún edificio de Novartis, bien sea propio o arrendado, es permitido fumar y en cada sede de la compañía en el mundo existe el compromiso de brindar lugares de trabajo con condiciones seguras que permitan alcanzar en un corto

²⁴ En la actualidad Novartis trabaja en la preparación de un plan de protección a sus asociados y sus familias en caso de una pandemia de gripa aviar. El plan contempla entregar información permanente a los asociados, capacitarlos sobre el procedimiento a seguir en caso de la pandemia, vacunarlos anualmente contra la influenza humana y mantener en inventarios cien juegos de mascarás y guantes por asociado así como una dosis del medicamento para el personal clave.

plazo ambientes de trabajo libres de accidentes. Para lograr este objetivo es clave controlar el riesgo inherente al comportamiento humano. La compañía capacita permanentemente a sus empleados en programas de seguridad basados en el comportamiento a fin de disminuir las tasas de accidentalidad.

Bioseguridad. La bioseguridad es un parte integral de los procesos de investigación, desarrollo y manufactura en la compañía. El programa de bioseguridad suministra directrices y herramientas para controlar los riesgos que genera la manipulación de materiales biológicos. Novartis es socio fundador del Grupo Farmacéutico de Bioseguridad y su Presidente, Daniel Vasella, recientemente fue nombrado Jefe de la Unidad anti Bio-terrorismo de la ONU.

4.4.2 Medioambiente.

Aún cuando la industria farmacéutica no es un gran consumidor de energía, buscando hacer más efectivo el uso de los recursos naturales y minimizar el impacto en el medioambiente, la compañía monitorea permanentemente los consumos de energía y combustibles así como del agua en sus diferentes locaciones y realizó un compromiso interno para reducir los niveles de emisiones de CO₂ a los niveles que tienen como objetivo los países industrializados que suscribieron el protocolo de Kyoto.

Manejo del riesgo. Dentro de la ciudadanía corporativa de Novartis es primordial evitar que cualquiera de los grupos de interés de la compañía se vea afectado por riesgos inherentes al negocio. Por tal motivo la compañía diseño un sistema de manejo del riesgo que le permite reaccionar de manera oportuna en caso de que algún incidente o accidente serio ocurra.

Este sistema se basa en dos procedimientos claves para la organización: *Novartis Emergency Management (NEM) and Business Continuity Management (BCM)*

El NEM es un procedimiento estándar y obligatorio que deben seguir todas las compañías Novartis en el mundo para el manejo de incidentes o accidentes que afecten al negocio, los empleados o la comunidad. Cada unidad de negocio en cada país cuenta con un grupo NEM debidamente capacitado para reaccionar de manera rápida ante cualquier incidente serio de manera que se pueda reducir al máximo su riesgo potencial, se puedan identificar su causas aprender la forma de prevenir ese tipo de incidentes a futuro.

Así como el NEM se activa al momento del incidente, el BCM es el procedimiento a seguir después de ocurrido el incidente para asegurar la continuidad del negocio. Para el BCM también existe un equipo capacitado que tiene identificados tanto las funciones y los procesos críticos como las acciones a seguir para que esos procesos críticos puedan continuar en caso de un incidente grave.

4.4.3 HSE en Colombia.

El programa Vida Saludable creado por la compañía para el mejoramiento y cuidado de la salud de sus colaboradores se basa en campañas educativas de prevención al consumo de tabaco y los malos hábitos alimenticios y de ejercicio. Existe la prohibición de fumar dentro de las instalaciones de la empresa.

Anualmente se realiza una evaluación médica y de condición física y elasticidad a los empleados de la compañía. Durante la jornada se realizan pruebas de sangre, una revisión médica general, pruebas de esfuerzo y elasticidad y una evaluación de los hábitos de la persona. Como resultado de esta evaluación cada persona recibe un plan de acción a seguir y, en caso de requerirlo, una dieta elaborada por una nutricionista profesional.²⁵

Los medicamentos comercializados por la compañía son vendidos a los empleados o sus familiares que los requieran a precios favorables en relación a su valor en el mercado.

En el tema medioambiental, la iniciativa más importante de Novartis localmente es la campaña de recolección de material reciclable, que además de financiar el programa “un techo por Colombia” contribuye al adecuado uso y preservación del medioambiente.

En el año 2005, Novartis entregó la primera casa a un soldado discapacitado adquirida con los fondos obtenidos de la venta del material reciclable recolectado por todos los empleados de la compañía. El 22 de mayo de 2007 se entregó un segundo apartamento al patrullero de la policía contraaguerrilla Freddy Villarreal García, quien perdió la vista en un atentado de la guerrilla.²⁶

Por su parte, el programa para manejo de emergencias además de su función de manejo del riesgo al interior de la organización, tiene un enfoque de protección al medioambiente y contempla la minimización del daño que pueda causar un evento adverso originado por la compañía.

²⁵ Cuando se identifica un asociado con algún riesgo importante en salud, el objetivo de la compañía es lograr la reducción de ese riesgo antes de la siguiente evaluación médica anual. Para tal fin, el médico de salud ocupacional realiza un seguimiento periódico a la ejecución de los planes de acción establecidos para cada asociado con alto riesgo.

²⁶ Para la primera vivienda entregada el tiempo de recolección del material reciclable fue de 2.5 años y para la segunda vivienda el tiempo de recolección fue de solo 14 meses. Demostrando con ello que la solidaridad puede educarse y que estas acciones la acrecientan y ya sin los aportes con los cuáles la empresa dio origen a la iniciativa.

Para estar preparados en caso de una emergencia y reaccionar en forma adecuada existe un comité NEM que es capacitado periódicamente y que realiza un simulacro al menos una vez al año. En este simulacro se involucran terceros, entidades gubernamentales, medios de comunicación y personal de las oficinas regionales de Latinoamérica en Miami y Sao Paulo así como personal de la casa matriz en Suiza.

4.5 Conducta en los negocios.

Novartis como compañía socialmente responsable requiere que todos sus colaboradores tengan una conducta ética en los negocios. Con el fin de lograr un ambiente laboral y una cultura basada en la integridad, la honestidad y el cumplimiento de la ley, la compañía implementó el Código de Conducta.

Este código de conducta está basado en cinco pilares que proveen a los colaboradores de la compañía los lineamientos de cómo deben actuar en el desarrollo de los negocios. Adicionalmente, cada compañía Novartis en el mundo cuenta con “*Compliance Officers*” que dan soporte y asesoría sobre cualquier inquietud en temas de cumplimiento de políticas, leyes o ética en los negocios y en la casa matriz existe una oficina, “*Business Practices Office*”, con el mismo fin.

Entrenamiento. La compañía entrena permanentemente a sus asociados en temas de conducta en los negocios y ciudadanía corporativa a través de cursos en línea que se encuentran en la intranet y que son de obligatorio cumplimiento. Los cursos cubren temas como derechos humanos, conflictos de intereses, mercadeo y ventas, cumplimiento de leyes, uso de información privilegiada y protección de la información.

Transparencia en estudios clínicos. Novartis tomó la decisión de publicar sus estudios clínicos a partir del año 2003 sin importar si los resultados le eran favorables o no. La información acerca de los resultados de los estudios realizados alrededor del mundo es de gran utilidad tanto para los profesionales de la salud como para los pacientes e incluso para las entidades de control.

Prácticas éticas en mercadeo. Cada unidad de negocios de Novartis maneja un código de ética para las prácticas promocionales y de mercadeo que tiene en cuenta las prácticas de la industria y la legislación local de cada país. Un comité interdisciplinario en cada país debe aprobar cualquier campaña de mercadeo o ventas asegurándose de cumplir con toda la normatividad interna y externa.

Este código de ética, conocido como Política de Prácticas Promocionales, incluye también directrices respecto a la capacitación, participación en congresos y obsequios que se pueden dar a los profesionales relacionados con la empresa sin traspasar los límites de la ética.

Cadena de suministros. Para Novartis es una prioridad que sus proveedores compartan su visión de la ciudadanía corporativa y por esta razón los evalúa más allá de su solvencia económica o la calidad de los productos que ofrecen. Los proveedores de Novartis deben cumplir con unas condiciones mínimas en lo laboral, en salud y seguridad, en cuidado del medioambiente y en la ética de los negocios. Con el fin de asegurar el cumplimiento de estas condiciones, la compañía realiza auditorías de manera selectiva a sus proveedores.

Por otro lado, además de la obligación de presentar sus estados financieros de acuerdo con los lineamientos dados por la Security Exchange Commission (SEC) y la ley SOX, Novartis implementó a nivel mundial el *Novartis Finance Controls Manual* (NFCM), que es un manual de controles mínimos que deben establecer las unidades de negocio en cada país para dar mayor transparencia a las transacciones financieras.

4.5.1 Conducta en los negocios en Colombia

Todos los empleados de Colombia reciben capacitación permanente a través de la intranet de Novartis en temas de derechos humanos, conflictos de intereses, cumplimiento de leyes, uso de información privilegiada y protección de la información y al menos una vez al año reciben capacitación personalizada sobre el código de conducta de Novartis.²⁷

En la actualidad existen dos “*compliance officers*” en el país que son los encargados de monitorear el cumplimiento de la capacitación a los empleados y de canalizar cualquier queja instaurada por un colaborador por violaciones al código de conducta de otro colaborador.²⁸ Los empleados están en libertad de manejar las quejas localmente, o si lo prefieren, pueden llamar o escribir directamente a la casa matriz.

Debido a la sensibilidad que tienen los temas de promoción, mercadeo y capacitación a profesionales, cada unidad de negocio maneja una política de promoción de productos diseñada de acuerdo al mercado al que llegan sus productos y a las restricciones legales vigentes en caso de existir. Estas políticas buscan dar transparencia a las actuaciones de Novartis en todas sus campañas promocionales y educativas.

²⁷ Durante el año 2006, los más de 300 empleados directos de la compañía realizaron y aprobaron siete cursos obligatorios de aproximadamente una hora de duración. Igualmente, el personal vinculado a través de terceros, debía realizar los cursos que se realizaran durante su periodo de vinculación.

²⁸ El hecho de trabajar para una empresa socialmente responsable no garantiza que todas las personas tengan un comportamiento ético. A través de este mecanismo han sido reportados casos de manejo inadecuado de muestras médicas y de tratamiento inadecuado a subalternos que han llevado a la toma de decisiones desvinculaciones definitivas por parte de la compañía.

Una de las restricciones comunes a todas las unidades de negocios tiene que ver a la limitación en los regalos que se pueden dar a los clientes, estos tienen un valor limitado, deben estar relacionados con la actividad profesional del cliente y deben ir marcados con el logotipo de Novartis o de uno de sus productos.

Para asegurar el cumplimiento de su política de responsabilidad social, la compañía evalúa periódicamente a sus proveedores para validar que actúen acorde a la política de RSE de Novartis.

En cuanto al control interno en la compañía, la implementación del NFCM en Colombia se condujo durante el primer trimestre de 2007 y debe ser validada durante el segundo semestre del año.

Luego de esta descripción de la RSE en las compañías de las que he formado y formo parte, se ofrece en el capítulo que sigue una interpretación de cómo algunas teorías vigentes de la RSE considerarían las acciones llevadas a cabo por aquéllas.

5. Resumen de RSE en J&J y Novartis

Teniendo en cuenta los aportes de Crook y los de Garriga y Melé, en este capítulo se analizan y resumen los hallazgos de este trabajo. La clasificación de las teorías de RSE de Garriga y Melé mencionadas en la introducción de este proyecto se exponen a continuación:

Para Garriga y Melé las teorías sustentadas en el enfoque económico son clasificadas como teorías instrumentales, las basadas en el enfoque político son las teorías políticas, la integración social sustenta las teorías integradoras y el enfoque ético es la base de las teorías éticas.

Teorías instrumentales.

Estas teorías cuentan con una gran aceptación por estar basadas en el logro de objetivos económicos. La maximización de las utilidades para los accionistas, generadas dentro de un marco ético y legal, es la única responsabilidad de las empresas para con la sociedad (Friedman, 1970). No obstante, es aceptable una inversión en filantropía o en la satisfacción de algunas necesidades sociales siempre que estas contribuyan a la maximización de las utilidades de la empresa.

Las teorías instrumentales se clasifican en tres grupos de acuerdo a los objetivos económicos que las fundamentan.

1. Maximización del valor para los accionistas.

Dentro de este grupo de teorías toda inversión que realice una compañía debe estar enfocada a la obtención de utilidades y a la maximización del valor para los inversionistas en el largo plazo. Dado que el valor para los inversionistas está dado por el valor de la acción, en algunas oportunidades el efecto de las inversiones se evalúa en el corto plazo en razón a la fluctuación inmediata que puedan generar en el valor de la acción.

Para Friedman, cualquier inversión social que genere valor para los accionistas debe ser realizada e incluso, si la inversión solo va a facilitar el desarrollo futuro de los negocios o va a asegurar atraer a los mejores empleados, la inversión debe realizarse.

Desde este punto de vista, las inversiones sociales pueden ser compatibles con el objetivo de maximizar el valor para los accionistas.

2. Estrategias para alcanzar ventajas competitivas.

Estas teorías se basan en la adecuada distribución de recursos que permitan crear ventajas competitivas para la empresa a través de la inversión social y se clasifican en tres subgrupo:

- Inversiones sociales en un contexto competitivo: Las inversiones filantrópicas pueden generar ventajas competitivas por la percepción de la creación de valor social.
- Recursos naturales: El adecuado uso de los recursos naturales puede generar ventajas competitivas. Esto es, la capacidad de la empresa en la prevención de la polución, administración de productos y el desarrollo sostenible en los procesos de producción generados a partir de recursos naturales.
- Estrategias para la base de la pirámide económica. Esta teorías ven como oportunidad enfocar sus estrategias en el grupo de personas, la mayor parte de la población mundial, que por sus condiciones económicas están en la base de la pirámide económica. Convertir a este grupo de personas en clientes mediante productos diseñados para ellos puede crear valor para la empresa y mejorar sus condiciones económicas y su calidad de vida.

3. Causas relativas al mercadeo.

Las campañas de mercadeo encaminadas a darle a un producto o una marca atributos de responsabilidad social crean una reputación para la empresa de ser responsable y honesta y la percepción de que los productos son de la mejor calidad. Esta situación va a generar una ventaja competitiva en términos de reconocimiento, generación de ingresos y maximización del valor de la empresa.

Teorías políticas.

Como ya se mencionó, el enfoque político acepta el poder social de la empresa y por esta razón asume derechos y obligaciones con la sociedad. Dentro estas teorías se catalogan dos grupos principales.

1. Constitucionalismo corporativo.

De acuerdo con Davis (1960), los negocios son una institución social y deben usar su poder de manera responsable. La responsabilidad social de las empresas y sus directivos viene del poder social que su posición genera y si ese poder no es usado de manera responsable a favor de la sociedad en el mediano plazo ese poder será obtenido por otra empresa que lo asuma con las responsabilidades que conlleva.

Las limitaciones y restricciones al uso de del poder que tienen las empresas, al igual que en un gobierno constitucional, provienen de agremiaciones que generan

presiones sin destruir el poder sino definiendo condiciones para que sea usado responsablemente.

2. Ciudadano corporativo.

La crisis del Estado y el fenómeno de la globalización con el proceso de desregulación que ha generado, aunados al gran desarrollo tecnológico de los años recientes, han hecho que algunas compañías multinacionales hayan adquirido un poder económico y social equiparable, y en muchos casos mayor, al de muchos gobiernos.

El concepto de la empresa como ciudadano da un sentido de pertenencia a la comunidad que ha llamado la atención de los directivos de las grandes multinacionales además de dar la connotación de que las empresas de tener en cuenta las necesidades de las comunidades donde desarrollan sus negocios.

Durante el Foro Económico Mundial llevado a cabo en Nueva York en enero del 2002, varias de las más grandes multinacionales firmaron el *Global Corporate Citizenship* en señal de compromiso con la comunidad.

Teorías integradoras.

Las teorías clasificadas en este grupo argumentan que las demandas de la sociedad deben ser tenidas en cuenta al realizar negocios debido a que los negocios dependen de la sociedad en que se desarrollan para su continuidad y crecimiento.

1. Manejo de problemas.

El concepto de responsabilidad social lleva a la empresa a generar procesos que le permitan identificar y responder a los problemas sociales y políticos que la puedan impactar significativamente.

2. El principio de la responsabilidad pública.

Estas teorías apoyan la intervención de las empresas en los procesos que tengan presente asuntos públicos, que incluyen la creación o modificación de leyes y regulaciones a través incluso de la opinión pública, la generación de requerimientos legales o la implementación de buenas prácticas en los procesos. La responsabilidad social se transforma en responsabilidad pública cuando enfatiza la importancia del proceso público sobre los grupos de interés aislados y sobre los intereses de los individuos.

3. Grupos de interés.

Bajo este esquema la responsabilidad de la empresa con los grupos de interés la obligan a buscar procesos de cooperación entre las partes que les permitan alcanzar los objetivos organizacionales y los de los grupos de interés.

4. Desempeño social corporativo.

Estas teorías buscan la legitimación social de la empresa a través de una adecuada respuesta a los temas de responsabilidad económica, legal y ética a nivel institucional, organizacional e individual. Bajo este esquema se pretende integrar las teorías del manejo de grupos de interés, de manejo de problemas y el manejo del medio ambiente.

Teorías éticas.

Los directivos de las empresas tienen una relación fiduciaria con los accionistas y los grupos de interés en general por lo que se requieren una serie de principios éticos para cumplir con la responsabilidad social de la empresa. En este grupo de teorías se destacan tres enfoques.

1. Derechos universales.

Bajo este enfoque los derechos humanos son la base de la responsabilidad social empresarial. El Pacto Global de las Naciones Unidas, el más representativo de este enfoque, consta de nueve principios que abarcan los derechos humanos, laborales y del medio ambiente. Igualmente la certificación SA8000 fue creada para acreditar la responsabilidad social de las empresas en temas de derechos humanos y laborales.

2. Desarrollo sostenible.

Esta iniciativa surgió en el seno de las Naciones Unidas con el fin de asegurar que la explotación de recursos para la satisfacción de necesidades actuales no comprometa la satisfacción de las necesidades de las futuras generaciones por el agotamiento de los recursos. Bajo este esquema existe una propuesta de cambiar el tradicional “bottom line” o utilidad neta por el “triple bottom line” que incluiría la rentabilidad de la empresa no solo en el aspecto económico, sino también en lo social y medio ambiental.

3. El bien común.

Las empresas contribuyen al bien común a través del suministro de bienes y servicios eficientes y de calidad, creando bienestar, respetando la dignidad de las personas y sus derechos fundamentales e inalienables.

En la siguiente tabla se clasifican los programas y acciones ya descritos en los capítulos como tipologías de comportamientos de acuerdo a las categorías de Garriga y Melé y de Crook.

| RESUMEN DE LA RSE DE J&J Y NOVARTIS EN COLOMBIA | | | |
|---|--|---|--|
| JOHNSON & JOHNSON | | NOVARTIS | |
| ACCIÓN DE RSE | TIPOLOGÍA DE RSE | ACCIÓN DE RSE | TIPOLOGÍA DE RSE |
| PACIENTES Y COMUNIDAD | | PACIENTES Y COMUNIDAD | |
| Asociación con entidades del sector salud para prevención, educación e investigación de riesgos en salud. | Política - Ciudadanía Empresarial. Buena gerencia. | Contribuciones en dinero y medicamentos a entidades del sector salud que apoyan programas sociales. | Política - Ciudadanía Empresarial. Virtud prestada. |
| Contribuciones a entidades con programas de nutrición, atención y prevención de enfermedades, y cirugías pediátricas. | Política - Ciudadanía Empresarial. Virtud prestada. | Programa GIPAP para la entrega del producto Glivec a pacientes sin cobertura en salud. | Integradora - Administración por asuntos. Virtud prestada |
| Programa Actos de Corazón para la contribución de los empleados a atención de desastres, programas de beneficio a menores y jornadas de RSE. | Política - Ciudadanía Empresarial. Buena gerencia. | Día de la Comunidad y jornada de salud del barrio Salazar Gómez con la contribución económica y en tiempo de los empleados de la compañía. | Política - Ciudadanía Empresarial. Buena gerencia. |
| MEDIOAMBIENTE | | MEDIOAMBIENTE | |
| Programa de reciclaje Actos de Corazón para la atención médica gratuita a menores de edad en el Hospital Club Noel. | Éticas - Derechos Universales y Dlo Sostenible. Buena gerencia. | Programa de reciclaje Un Techo por Colombia para la entrega de vivienda a miembros de las fuerzas armadas discapacitados. | Éticas - Derechos Universales y Dlo Sostenible. Buena gerencia. |
| Reducción de emisión de gases contaminantes a través del seguimiento al mantenimiento de vehículos del programa <i>Safe Fleet</i> | Ética - Desarrollo Sostenible. Buena gerencia. | | |
| SALUD Y SEGURIDAD | | SALUD Y SEGURIDAD | |
| Política de lugares libres de tabaco para la prevención de riesgos en salud en fumadores activos y pasivos. | Ética - Derechos Universales. Buena gerencia. | Prevención de riesgos de salud a través de la prohibición de fumar las instalaciones de la compañía. | Ética - Derechos Universales. Buena gerencia. |
| Revisiones ergonómicas periódicas de puestos de trabajo para prevención de lesiones. | Integradora - Admón por asuntos. Buena gerencia. | Revisiones ergonómicas periódicas de puestos de trabajo para prevención de lesiones. | Integradora - Adm. por asuntos. Buena gerencia |
| Programa de conducción segura de vehículos, <i>Safe Fleet</i> , para reducir el riesgo de lesiones y accidentes durante el trabajo en vehículos | Integradora - Administración por asuntos. Buena gerencia. | | |
| Programa Gente Saludable. Reducción de riesgos en salud basado en la reducción del consumo de tabaco, disminución de presión arterial y colesterol e incremento de la actividad física. | Política - Ciudadanía Empresarial. Buena gerencia. | Programa Vida Saludable. Reducción de riesgos en salud basados en la reducción de consumo de tabaco, buenos hábitos alimenticios e incremento de la actividad física. | Política - Ciudadanía Empresarial. Buena gerencia. |
| Capacitación y seguimiento a la seguridad en máquinas para la prevención de accidentes de trabajo. | Política - Ciudadanía Empresarial. Buena gerencia. | | |
| | | Procedimiento estándar de manejo de emergencias NEM a seguir en caso de incidentes que puedan afectar el negocio, los empleados o la comunidad. | Política - Ciudadanía Empresarial. Buena gerencia. |

| RESUMEN DE LA RSE DE J&J Y NOVARTIS EN COLOMBIA (CONTINUACION) | | | |
|---|---|---|---|
| JOHNSON & JOHNSON | | NOVARTIS | |
| ACCIÓN DE RSE | TIPOLOGÍA DE RSE | ACCIÓN DE RSE | TIPOLOGÍA DE RSE |
| EMPLEADOS | | EMPLEADOS | |
| Evaluaciones de desempeño que incluyen plan de carrera, plan de sucesión, necesidades de desarrollo y son la base para incrementos salariales y el pago de salario variable. | Integradora - Gestión de grupos de interés. Buena gerencia. | Evaluaciones de desempeño que incluyen plan de carrera, plan de sucesión, necesidades de desarrollo y son la base para incrementos salariales y el pago de salario variable. Las evaluaciones son validadas por el Comité Ejecutivo del país o la región. | Integradora - Gestión de grupos de interés. Buena gerencia. |
| Evaluaciones del potencial y necesidades de desarrollo de todo el personal de la organización por parte de los niveles directivos superiores a través del "Talent Review" | Integradora - Gestión de grupos de interés. Buena gerencia. | Evaluaciones del potencial y necesidades de desarrollo de todo el personal de la organización por parte de los niveles directivos superiores a través del "Organization Talent Review" | Integradora - Gestión de grupos de interés. Buena gerencia. |
| | | Programa de balance vida-trabajo que permite compensar el tiempo extra trabajado o el tiempo invertido en viajes y eventos promocionales. | Integradora - Gestión de grupos de interés. Buena gerencia. |
| CONDUCTA EN LOS NEGOCIOS | | CONDUCTA EN LOS NEGOCIOS | |
| Política de Conducta en los Negocios que incluye conflicto de intereses, manejo de información privilegiada, cumplimiento de legislación local e informe sobre irregularidades. | Etica - Normativa de grupos de interés. Buena gerencia. | Código de Conducta que abarca derechos humanos, conflictos de intereses, cumplimiento de leyes, uso de información privilegiada, protección de la información e informe de irregularidades. | Etica - Normativa de grupos de interés. Buena gerencia. |
| Implementación del proyecto SOX para la transparencia de las transacciones y los estados financieros de la compañía. | Etica - Normativa de grupos de interés. Buena gerencia. | Implementación del proyecto NFCM para la transparencia de las transacciones y los estados financieros de la compañía. | Etica - Normativa de grupos de interés. Buena gerencia. |

Tabla construida por el autor.

Puede observarse que los programas y las políticas de ambas empresas presentan tipologías de comportamiento que se inscriben dentro de las teorías políticas, integradoras y éticas que describen Garriga y Melé. No quiere decir ello que las teorías instrumentales no sean útiles para describir algunos de los programas, sin embargo, nuestra observación y análisis arrojan que las otras tres teorías describen mejor lo hallado.

En el caso de Crook cuya clasificación es menos detallada, pero no por ello menos certera, las políticas de ambas empresas suponen un una buena gerencia en lugar del resto de posibilidades: virtud prestada (se presentaron tres casos), responsabilidad social pemiciosa y responsabilidad social engañosa.

6. Conclusiones

Para responder las preguntas planteadas en la introducción de este proyecto de grado he utilizado la técnica de la observación participante.²⁹ Gracias a la situación privilegiada que he tenido al trabajar para las dos empresas objeto de este estudio por un periodo de más de catorce años, he tratado de realizar un análisis comparado objetivo de la RSE en las dos empresas basado en mis vivencias y en las de algunas de las personas con las que he compartido mi tiempo en cada una de ellas.

Aunque las prácticas de RSE de las dos compañías analizadas en este estudio no pueden ser clasificadas en su totalidad dentro de una teoría específica de RSE a la Garriga y Melé, algunas de ellas sí reflejan algunos elementos de dichas teorías como se ilustró en el cuadro anterior. A la vez, las mismas acciones de RSE en las dos empresas no se pueden clasificar de igual manera, no hay homogeneidad en las tipologías de comportamiento. Para estas compañías, la RSE es un compromiso real que se ha interiorizado en todos los niveles de la organización y no una moda o una reacción a la importancia que ha tomado el tema en los años recientes.

Realicé esta investigación no sin alguna inquietud de caer en una visión sesgada de la empresa o empresas en cuestión. Sin embargo, el haber llevado a cabo un análisis comparado de las dos empresas líderes del sector, de tamaños semejantes y ventas comparables, me aseguraban alguna objetividad. De otra parte, me aquietaba el decir de González para quien: “Las razones verdaderas por las cuales las directivas de una empresa u organización llevan a cabo acciones de responsabilidad social no son fáciles de detectar. Sólo los colaboradores al interior de la organización pueden juzgar la sinceridad y veracidad de las acciones; con otras palabras, qué tan coherentes son las directivas, los profesionales y operarios, en su pensar, decir y hacer, con una palabra: qué tan éticos son, lo juzgan los mismos integrantes de la organización. De ahí que los cuestionamientos y la discusión que proviene de los observadores externos no siempre sean conducentes.” (González, 2007, p.28)

En J&J, la base de la RSE es el Credo, un documento que relaciona todas las responsabilidades de la compañía con cada uno de los grupos de interés desde hace más de seis décadas, mucho antes de que el tema de la RSE cobrara la

²⁹ La observación participante es una técnica de investigación utilizada en las ciencias sociales en la que el investigador comparte con los investigados su contexto, experiencias y vida cotidiana. Tomado de http://es.wikipedia.org/wiki/Observaci%C3%B3n_participante. Recuperado en Mayo de 2007.

importancia que tiene en la actualidad. El Credo ha creado una cultura de responsabilidad social en todos los asociados de J&J que trasciende a sus directivos y que tiene fuerza y vida propios.

En Novartis la RSE no tiene una tradición tan larga como en J&J, sin embargo, también ha creado una cultura en la forma de actuar de todos sus asociados. Antes de la fusión entre Sandoz y Ciba-Geygi existían las políticas de Salud, Seguridad y Medioambiente que con el surgimiento de Novartis se reunieron y complementaron para crear la política de la Ciudadanía Empresarial (*Corporate Citizenship*) que rige actualmente las prácticas de RSE de la compañía.

Si la RSE en estas empresas no es una moda, tampoco es una herramienta que utilizan para auto promocionarse y obtener mayor rentabilidad. Basado en la experiencia que he tenido trabajando en el área financiera de las dos compañías puedo concluir que las acciones de RSE tienen repercusión en los resultados financieros por la calidad de los productos, el servicio al cliente, el compromiso con la comunidad y el respaldo a los productos que perciben los clientes y no porque las acciones de RSE se realicen con ese fin.

Los productos de estas dos compañías son, comparativamente con los de sus competidores, costosos para el mercado. A pesar de lo anterior, las dos compañías son exitosas, competitivas y líderes en el mercado gracias a la reputación que han obtenido a través de las actuaciones responsables y su compromiso con el entorno. Ambas empresas han construido la confianza que sus clientes le otorgan.

La sostenibilidad de las empresas en el largo plazo se evidencia en la trayectoria de cada una de ellas. En el caso de Novartis, en el año 2008 se cumplirán 250 años de la fundación de Geigy, una de las compañías que le dio vida a Ciba-Geigy y, posteriormente, a Novartis. En cuanto a J&J, han transcurrido más de 120 años desde su fundación.

La reputación para estas dos compañías es un activo muy importante que sirve de apoyo para su sostenibilidad a largo plazo, especialmente debido a la reputación que tienen las compañías del sector farmacéutico.³⁰ Es un activo con el que las dos cuentan y que se puede constatar en el *ranking* de las compañías más admiradas del mundo publicado por la Revista *Fortune* en su edición de Marzo 19 de 2007, el cual evalúa nueve categorías que van desde la calidad de los productos hasta la responsabilidad social.

³⁰ La prácticas comerciales y promocionales de la industria farmacéutica han sido constantemente cuestionadas por diferentes estamentos de la sociedad. En su libro “La verdad acerca de la industria farmacéutica”, la Dra. Angel (2006) hace una sustentación a esos cuestionamientos y plantea soluciones para “salvar” esta industria.

En este *ranking*, las compañías más admiradas de la industria farmacéutica en el año 2006 fueron Novartis en primer lugar y J&J en segundo lugar, y en el año 2005 fueron las mismas compañías pero ese año J&J estuvo en primer lugar y Novartis el segundo.

Las dos compañías también hacen parte del *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), que incluye a las compañías que lideran sus industrias con criterios de sostenibilidad por su comportamiento económico, medioambiental y social.

Los reconocimientos de estas instituciones, la buena reputación adquirida y el sentimiento de orgullo y el compromiso expresados por los asociados a ellas cuando participan en las jornadas de ayuda a la comunidad son una muestra de que la RSE logra trascender a los directivos de las organizaciones y se convierte en parte de la cultura organizacional.

La continuidad de las políticas de RSE y, en general, la continuidad de todas las políticas y programas de ambas compañías, se garantiza a través de los planes de sucesión de la alta gerencia, los cuales permiten que la mayoría de las posiciones claves sean reemplazadas por personal formado al interior de la cultura organizacional de cada una de ellas. Los CEO de las dos compañías han sido elegidos dentro de la organización.

Los directivos de las dos organizaciones han cumplido con su responsabilidad fiduciaria para con los accionistas de las compañías al maximizar sus utilidades a través del tiempo en gran parte gracias al reconocimiento obtenido por su responsabilidad social.

En mi concepto, las empresas socialmente responsables deben, en primer lugar pagar salarios justos a sus empleados; brindar un ambiente de trabajo adecuado y posibilidades de desarrollo personal y profesional;³¹ ofrecer a sus clientes productos de calidad a un precio justo; pagar precios justos a sus proveedores y cumplir los compromisos con ellos; pagar los impuestos debidos y asegurar una rentabilidad justa para sus accionistas así como la sostenibilidad de la empresa en el mediano y largo plazo. En segundo lugar, una vez tenga su propia casa en orden, pueden desarrollar toda suerte de iniciativas acorde con la índole de su negocio que promueva sus marcas en aquellas dimensiones más allá de las mencionadas.

De mi observación y descripción llevada a cabo en este trabajo concluyo que tanto J&J como Novartis cumplen a cabalidad no sólo con los deberes que he

³¹ Dentro de las acciones de RSE de las dos empresas estudiadas, las acciones relacionadas a la atracción, retención y promoción del talento humano tienen una gran importancia. Para los directivos de las dos compañías el bienestar de los asociados ayuda a contar con la gente adecuada y esto es fundamental para lograr el éxito a largo plazo.

enumerado en este párrafo, sino que promueve iniciativas más allá de esos deberes. Ésta es posible argumentar que pueden relacionarse con los resultados financieros, aunque la medición y correlación sugerida no se han realizado aún sí abren la posibilidad para que investigaciones posteriores lo hagan. Espero que este trabajo sustente conceptualmente que vale la pena intentarlo. Las cifras que estudio en mi trabajo cotidiano me llevan a concluir que todas las actividades enlazadas con la RSE no sólo contribuyen a ampliar el significado de nuestro trabajo como colaboradores, sino que mejoran sustancialmente la operación general del negocio. No es un mal negocio el aspirar a la RSE, todo lo contrario, es un 'buen negocio'.

Bibliografía

Libros

Angel, Marcia. "La verdad acerca de la industria farmacéutica". Editorial Noma, 2006.

Austin, Jim. "Strategic Partnering in Latin America". *HBS*, 2004.

Bakan, Joel. "La corporación: La búsqueda patológica de lucro y poder." Volter-Ediciones Robinbook, 2004.

Collins James, Porras Jerry. "Empresas que Perduran". Editorial Noma, 1995.

Collins, Jim. "Empresas que Sobresalen". Editorial Noma, 2002.

Montagut, Guillermo. "Manual de Redacción". Taller de Redactores Asociados, 2005.

Perdiguero, Tomás G. "La Responsabilidad Social de las Empresas en un Mundo Global". Editorial Anagrama, 2003.

Otros documentos.

Bakan, Joel. Video "The corporation: The pathological pursuit of profit and power". 2006.

Centro de Estudios y Proyectos Especiales Universidad Externado de Colombia (CIPE). "Responsabilidad Social y Asociatividad". *Revista Opera*, vol. 5, No. 5, 2005.

Crook, Clive. "A good company, a sceptical look at corporate social responsibility". *The Economist*, January 22nd-28th, 2005.

Garriga Elisabet, Melé Doménech. "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". IESE Business School, University of Navarra. *Journal of Business Ethics* 53: pp. 51-71, 2004.

González, Gustavo. "¿Qué tan ética es la responsabilidad social empresarial? O mejor: ¿Qué tan libre soy para ser responsable? *Pro manuscrito*. Facultad de Administración. Universidad de los Andes. Bogotá, 2007

González, Tito: "La responsabilidad social de la empresa, un buen negocio". Recuperado en Agosto de 2006 de www.monografias.com.

Harvard Business School: "James Burke: la carrera de un ejecutivo en corporaciones estadounidenses (A)". No. 9-389-177.

Harvard Business School: "James Burke: la carrera de un ejecutivo en corporaciones estadounidenses (B)". No. 9-390-030.

Naciones Unidas: "Historia del pacto mundial". Recuperado en Marzo de 2006 de www.pactomundial.org/index.asp.

Johnson & Johnson: "Annual Report 2005".

Johnson & Johnson: "Annual Report 2006".

Johnson & Johnson: "2005 Sustainability Report" "Engaging more people... Preserving the planet".

Johnson & Johnson: "2005 Worldwide Contributions Program Annual Report". "Reaching more people. Serving more health needs".

Johnson & Johnson: "2006 Worldwide Contributions Program Annual Report". "A century of touching lives".

Levenson, Eugenia. "The World's Most Admired Companies". Fortune, March 19, 2007, pp. 33-44.

Novartis. "Annual Report 2005".

Novartis. "Annual Report 2006".

Novartis. "Civismo Empresarial en Novartis", 2002.

Novartis. "Company History". Recuperado en Abril de 2006 de www.novartis.com/about-novartis/company-history.

Novartis Foundation for Sustainable Development: "Project Management Handbook", 2005.

Novartis International AG: "Corporate Citizenship Review", 2007.

Revista Dinero. "Edición Especial Responsabilidad Social Empresarial". Septiembre 15, 2006. No. 262, pp 58-220.

Revista Dinero. "Responsabilidad Social: Por el bien de niños y adolescentes".
Noviembre 10, 2006. No. 266.

Zielinska, Edyta. "Best places to work 2007". The Scientist, Mayo 2007, pp. 57 a
63.

www.jjzone.com.intra

www.jnj.com/community

www.nch.novartis.intra

www.novartis.com/corporatecitizen

www.pharma.novartis.intra

www.pactomundial.org