

UNIVERSIDAD DE LA SERENA
DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN

Cátedra Raúl Bitrán Nachary 2010



**CICLO DE CONFERENCIAS
RESPONSABILIDAD
SOCIAL
UN IMPERATIVO ÉTICO DE UNA
SOCIEDAD GLOBAL**




DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN
UNIVERSIDAD DE LA SERENA

RESPONSABILIDAD SOCIAL
Un imperativo ético
para una sociedad global

Cátedra Raúl Bitrán Nachary 2010

Dirección de Extensión
Universidad de La Serena

Cátedra Raúl Bitrán Nachary 2010
Dirección de Extensión Universidad de La Serena

RESPONSABILIDAD SOCIAL
Un imperativo ético para una sociedad global

Editor: Juan Pablo Belair M.
Trabajo de edición: Rodrigo Calderón V.

Primera edición: Diciembre 2011
Editorial Universidad de La Serena
ISBN 978-956-7393-66-4

Dirección de Extensión Universidad de La Serena
Prat 446 - Fono 51- 204389 - La Serena
extension@userena.cl
www.userena.cl/extension

Diseño y diagramación:
Editorial Universidad de La Serena
Prat 446 - Fono (51) 204368 - La Serena
editorial@userena.cl
www.userena.cl/editorial

ÍNDICE

PRESENTACIÓN Catalina Cvitanic	7
INTRODUCCIÓN	9
ALGUNAS REFERENCIAS PARA POSICIONAR A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL ESCENARIO PLANETARIO ACTUAL Juan Pablo Belair	13
INTERVENCIONES DE LOS PANELISTAS	31
ESTADO DEL ARTE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL MUNDO Y EN CHILE Dante Pesce	33
DESAFÍOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA EL CHILE DEL BICENTENARIO Alejandro Ferreiro	55
ESTÁNDARES INTERNACIONALES E IMPLEMENTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN UNA ORGANIZACIÓN Nelson Núñez	69
RESPONSABILIDAD SOCIAL: ¿MODA O POSIBILIDAD? ISO 26.000: UNA VISIÓN DESDE LOS STAKEHOLDERS Panel: Regina Massai, Macarena Candia, Stefan Larenas, Nibaldo Rojas, Patricio Kurte, Alberto Guajardo y Gilberto Ortiz	83
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y POLÍTICAS PÚBLICAS, DESAFÍOS PARA EL CHILE DEL BICENTENARIO”. Claudio Orrego	115

GOBIERNO CORPORATIVO Y ÉTICA Panel: José Manuel Melero y Javier Zulueta	129
EMPRESA RESPONSABLE: CASOS EXITOSOS Panel: León Guzmán, Juan Carlos Corvalán y Rodrigo Herrera	145
CONCLUSIONES Y DESAFÍOS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO IMPERATIVO ÉTICO DE UNA SOCIEDAD GLOBAL Juan Pablo Belair	161
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	165
BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA	169

PRESENTACIÓN

Dos cosas importantes han pasado en el mundo y en las organizaciones con respecto al tema de la Responsabilidad Social: primero, ha dejado de ser Responsabilidad Social Empresarial para ser Social a secas y luego, ha dejado de ser un tema puramente filantrópico para integrarse de lleno a las líneas estratégicas de las organizaciones, compañías y gobiernos para facilitar la creación de valor compartido y la generación de beneficios económicos que conlleven más sustentabilidad. Esta sustentabilidad se hace patente en diversas iniciativas que demuestran que toda política orientada a fortalecer la gestión de los impactos, permite ganancias directas para la organización y la sociedad.

Las organizaciones que tomen la delantera en estas materias y asuman el liderazgo podrán gozar de beneficios y aquellas que no lo hagan, se verán tarde o temprano forzadas por las exigencias internacionales a sumarse a este cambio. La Universidad de La Serena, a través de su Dirección de Extensión, dedicó la Cátedra Raúl Bitrán Nachary de 2010, en un ciclo de siete conferencias, al tema de la Responsabilidad Social y otras temáticas relacionadas, como la publicación de la norma ISO 26.000 sobre esta materia, la transparencia pública y las alianzas público-privadas, por ejemplo.

No nos equivocamos. Fuimos visionarios y decididos en hacer un aporte de calidad sobre cómo las organizaciones del presente podrán tener un futuro sustentable si asumen que toda gestión tiene impactos y que toda acción por mitigarlos debe ir más allá del mero filantropismo, el *marketing* o las relaciones públicas. Estamos hablando de imperativos éticos que generan un pacto en el que todos ganan, más aún si esto nace del *core* de una organización y se plasma en su estrategia.

Como universidad estatal y regional es un orgullo adicional. Justo en momentos en que el rol de la educación pública y de la calidad de la enseñanza en Chile cobra especial interés nacional e incluso internacional, creemos que esta publicación es un fiel reflejo de cuál es ese rol, esa vocación que como plantel estatal y regional debemos jugar: nuestra propia Responsabilidad Social pasa por hacer aportes reales, útiles, estratégicos y sustentables a un debate que en el mundo es cada vez más indispensable y que en Chile asoma aún incipiente.

Esta idea nació gracias a nuestra inquietud por adentrarnos en desafíos complejos. Cuando decidimos desarrollar este tema y transformarlo en el debate central de la Universidad en el año 2010, sabíamos que era difícil acometerlo dado que no dictamos un diplomado o magíster en este ámbito. Pero las casualidades no existen. Conocimos a un experto que comenzó a asesorarnos, primero desde Londres donde estaba realizando sus estudios, y luego acá en Chile una vez que volvió al país. Juan Pablo Belair fue esencial en este tremendo esfuerzo por tener una cátedra dedicada a la Responsabilidad Social con expositores altamente prestigiados y luego para dar vida a esta publicación que resume esas jornadas de conversación y conocimiento sobre Responsabilidad Social y la norma ISO 26.000. Juan Pablo Belair fue precisamente miembro experto del Comité Espejo para la elaboración de la norma ISO 26.000 y además ha sido examinador del Premio Nacional a la Calidad y responsable de la instalación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación y el Sistema de Gestión de Calidad de INDAP. De hecho, INDAP logró ser la primera institución pública con certificación ISO 9.001.

Esta publicación nos mostrará una visión general acerca de cómo está el desarrollo e implementación de la Responsabilidad Social en Chile y el mundo, así como su aplicación en modelos exitosos de compañías y experiencias desde el sector público. Veremos el proceso de formación de la norma ISO sobre Responsabilidad Social y cómo las distintas visiones de los *stakeholders* fueron dando forma a una de las herramientas de gestión más innovadoras y sustentables del momento. Si bien no hay recetas, también este libro servirá como guía muy práctica y concreta acerca de cómo avanzar de manera ordenada y estratégica en la implantación de la mirada de Responsabilidad Social en una institución, cualquiera sea su naturaleza.

La Universidad de La Serena se propuso un desafío enorme: aportar con debate y conocimiento en el área de la gestión de calidad, la sustentabilidad social y la responsabilidad de las organizaciones para con su entorno. Cuando vemos que las luchas medioambientales, el respeto a los derechos humanos, la responsabilidad de las compañías o la participación ciudadana, se transforman en temas de debate e interés mundial, estamos seguros de que no sólo no nos equivocamos al abordar este tema y ofrecer a la comunidad esta publicación.

Creemos que es un debate necesario, esperado y urgente.

Dra. Catalina Cvitanic Abarca.

Directora de Extensión de la Universidad de La Serena.

INTRODUCCIÓN

Millones de *indignados* en Europa, Asia y América han influenciado fuertemente el mapa político en apenas dos años. Son jóvenes, familias enteras que han salido a reclamar, protestar, acampar y enfrentarse con la policía bajo el lema lanzado por Stéphane Hessel y su “Indígnate” (*Indignez-vous!*, 2010), pero que en verdad encierra algo más que un eslogan de moda que se contamina rápidamente por la red social.

¿Cuál es el sentido de la indignación? Hessel pone muy bien el acento en aquello que es el paisaje nuestro de cada día y que compartimos los habitantes de Sudamérica, Norteamérica, de España o Francia y que también moviliza a los de Tel Aviv. Discriminación a los inmigrantes, violencia, pobreza galopante y aumento de la brecha entre ricos y pobres, pero por sobre todo indigna la superpoderosa máquina del sistema financiero y económico, sin que la gente pueda influir, decidir, cambiar o siquiera reclamar por los abusos. Las consecutivas crisis económicas provocadas o derivadas de actores legitimados e incuestionables del modelo económico, han sido sufridas y costeadas justamente por aquellos que no tienen ninguna participación e influencia en esa máquina. Es razón para indignarse. Y es razón para justificar y celebrar la publicación de este libro que echa una mirada a la Responsabilidad Social como antídoto o antítesis al origen de la indignación. “Vamos a preocuparnos de nuestros *ecosistemas* y de la sostenibilidad del modelo”, es la invitación de la mirada de la Responsabilidad Social.

“El pensamiento productivista, impulsado por Occidente condujo al mundo a una crisis de la que debe salir a través de una radical ruptura con el concepto de ‘crecer’ no sólo en el campo financiero sino también en el dominio de las ciencias y la tecnología. Ya es el momento de que las preocupaciones acerca de la ética, la justicia y el equilibrio duradero (económico y medio ambiental) prevalezcan. Porque son los riesgos más serios que nos amenazan. Ellos pueden poner fin a la aventura humana en el planeta, que puede llegar a ser inhabitable para los humanos”. Este extracto del libro de Hessel puede resumir buena parte de la propuesta de la Responsabilidad Social de las organizaciones, donde las empresas, los Gobiernos, la academia, los grupos de interés, están llamados -precisamente en momentos de conflicto y agitación- a aportar unas

formas de hacer que ayuden a distender el fenómeno de la indignación. ¿Por qué? Porque queremos un mundo sostenible y en el que se reduzcan las iniquidades.

La Responsabilidad Social es definida en estas páginas como aquella responsabilidad de una organización respecto de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente. ¿Cómo debe responderse?, pues por medio de comportamientos transparentes y éticos, consistentes con un desarrollo sostenible, que consideren las expectativas de sus partes interesadas, que cumplan con la legislación del país y la internacional, y que estén integrados al *core* de la organización, que la recorran.

Esta definición cruza prácticamente todas las intervenciones de los panelistas que participaron en la Cátedra Raúl Bitrán Nachary de la Universidad de La Serena y que reunió a los más destacados interlocutores del mundo de la Responsabilidad Social en Chile y de la ISO 26.000 de reciente publicación. El Incentivo a la Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad, Asuntos de Consumidores, Prácticas Operacionales Justas, Prácticas Laborales, Medio Ambiente, Derechos Humanos y el Gobierno de la Organización, son los elementos sobre los cuales descansa la Responsabilidad Social y que, fácilmente podemos reconocerlas como elementos básicos para responder a las razones de la indignación.

La Responsabilidad Social es un concepto en constante evolución y que ha permitido la reconciliación entre el bien común y el afán empresarial, básicamente porque es el camino por el cual se responde al cuestionamiento de “cómo una empresa gana el dinero que gana y de qué manera interactúa con sus públicos con interés para ganar lo que gana”. Tal vez esto no es suficiente para los millones que protestan por estos días en contra del modelo. Pero sí es una luz de esperanza ya que los *stakeholders* pasan a ser el centro de la gestión de la compañía u organización. Y eso ciertamente contrasta con las tradicionales miradas de bancos, empresas multinacionales, gremios o instituciones que hoy tienen gente acampando en sus antejardines.

Veremos en este libro una completa revisión del estado de la Responsabilidad en Chile y el mundo, definiciones centrales, pasos para implantar la Responsabilidad Social en una organización, cualquiera sea su naturaleza, y veremos casos concretos, desde la gestión de empresa hasta la de un organismo público. También tendremos oportunidad de ver cómo se construyó la “opinión de Chile” en el Comité Espejo que nos representó en los foros internacionales que dieron forma a la ISO 26.000, no sin sorprendernos del alto grado de coincidencia existente entre actores que suponemos por prejuicios, que son antagónicos por definición.

Uno de los asuntos que deben quedar despejados es la prevalencia de los mitos en torno a la esencia, operatividad y finalidad de la Responsabilidad Social. No es filantropía, no es marketing, no es relaciones públicas. Debe estar en el *core* de la organización, no puede ser un ente ajeno, desconectado ni menos un objeto extraño a la orgánica institucional. Finalmente, la finalidad no es otra que la generación de valor compartido para la compañía u organización, apoyar la sustentabilidad de ella y asegurar la pervivencia. No podemos ser responsables socialmente si no somos capaces de mantenernos en el tiempo. Dicho de otra manera, la Responsabilidad Social es un proceso meticuloso, planificado e integrado en todas las áreas de la organización, que busca asegurar la competitividad en las empresas y la gestión de calidad en las organizaciones. Reducimos amenazas y aumentamos la satisfacción de nuestros *stakeholders*.

Esto pasa, por supuesto, por no olvidar que la norma ISO 26.000 sobre Responsabilidad Social pasó a ser un referente no certificable respecto de las conductas deseadas en las organizaciones para guiar la gestión. Asimismo, su aparición en el horizonte de las normas ISO no supone para nada que los Estados deben abandonar su rol garante, más o menos relevante en las economías locales dependiendo del país que se trate, ya que es justamente materia de la Responsabilidad del Estado convertirse en el principal promotor de las prácticas responsables.

Si no fuera así, el accidente de la mina San José en las cercanías de Copiapó, en pleno desierto de Atacama, en donde 33 mineros permanecieron enterrados por 70 días a casi 800 metros, no hubiera acaparado la atención del Gobierno y el interés del Estado por corregir leyes, reglamentos y un sinnúmero de otras reglamentaciones y prácticas del mundo privado que representan una amenaza para trabajadores en muchas otras explotaciones o actividades económicas. Este caso, reseñado y recordado por los panelistas durante las sesiones de la Cátedra, es un claro ejemplo de cómo un problema en el mundo de la empresa es sin lugar a duda materia de interés y responsabilidad del Estado. No es un ámbito contencioso entre privados, por mucho que la “legalidad” así lo indique.

La empresa socialmente responsable, los Gobiernos-Estados, organizaciones, ONGs o sindicatos que aspiran a ser responsables con su entorno, son los que tengan la capacidad de escuchar los intereses de las diversas partes, accionistas, empleados, proveedores, consumidores, comunidad, Gobierno, medioambiente, para incorporar ese proceso de escucha al planeamiento de cada una de sus acciones. Esto claramente es un avance y marca una distancia respecto de actitudes como la de Wall

Street, por ejemplo, que por estos días recibe las vistas inesperadas de los indignados neoyorkinos. Esa indiferencia en casos como los de Enron, el derrame de petróleo de British Petroleum, o la que demuestran muchas compañías en todo el mundo frente a los derechos laborales, derechos de los niños, derechos de los consumidores o ante el cuidado del medio ambiente, es lo que mueve la respuesta de sociedades que se rebelan o reaccionan ante abusos. Una sociedad convulsionada y movilizada no es un buen ambiente para la competitividad de las empresas o para la gestión de calidad de organismos públicos e incluso ONGs, y es ahí donde la Responsabilidad Social entra a jugar.

Lo veremos en detalle al repasar los casos exitosos de SODIMAC, Minera Los Pelambres o la Municipalidad de Peñalolén en el ámbito público, donde la clave ha sido esta suerte de pacto de sostenibilidad: firmas multimillonarias que han hecho de su *core business* justamente los intereses de sus *stakeholders*, una con el foco principalmente en sus trabajadores y la otra en los temas medioambientales. Esto es clave, porque es precisamente en los conflictos laborales donde está el *Talón de Aquiles del retail* y en la destrucción de los ecosistemas, el de la minería en general. Dos compañías que han enfrentado los temas más complejos de la gestión y que lejos de evadirlos o aplastarlos, han resuelto optar por la mirada de Responsabilidad. Y un ejemplo de gobierno local que a través de las alianzas público privadas ha encontrado una estrategia de desarrollo participativo y sustentable para su comunidad. Ahí parece estar la clave del fin de la indignación. Ahí parece estar el camino para conseguir ser una sociedad que asegure un pasar digno a cada una de nosotros, independiente del territorio donde nacimos.

Los editores

ALGUNAS REFERENCIAS PARA POSICIONAR LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL ESCENARIO PLANETARIO ACTUAL

Juan Pablo Belair

*MSc Global Governance and Ethics, University College London;
Magíster en Gobierno y Gerencia Pública, U de Chile; Master en Gestión
de Calidad de la Universidad Diego Portales (EOI España) y
Diplomado en Responsabilidad Social de la Universidad de Chile.*

1. POBREZA EN EL MUNDO.

En la actualidad, casi la mitad de la población mundial vive con menos de 2 dólares al día. Desde 1981, esta cifra ha aumentado de 2.4 a casi 2.8 billones de personas en 2008. A su vez, una de cuatro personas en países en desarrollo (aproximadamente 1.4 billones) ha vivido con menos de 1.25 dólar al día en 2005¹.

No obstante las cifras anteriores y lo que señalara Stiglitz²; reportes del Banco Mundial indican que la incidencia de la pobreza en el mundo ha decrecido de un 52% en 1982 a un 42% en 1990 y un 25% en 2005; asimismo, han concluido que el objetivo de reducir a la mitad la pobreza en el mundo, vale decir, el número de personas que vive con menos de US\$1 al día podría ser alcanzado el 2015³.

Si bien los datos del Banco Mundial pudieran representar una evidencia de progresos considerables para superar la pobreza global, por otra parte se han presentado evidencias y argumentos en disenso con estos

¹ La línea internacional de la pobreza de US\$1.25 al día corresponde al promedio de la línea nacional de pobreza para los 10 a 20 países más pobres del mundo y los precios del año 2005 (World Bank, 2008).

² (Stiglitz, 2002, p: 5): “pese a las repetidas promesas de reducción de la pobreza realizadas la última década del siglo XX, el número de personas en situación de pobreza ha ido incrementándose en un 2.5% anualmente” [Traducción del editor y autor de este capítulo].

³ Millenium Development Goals, UN. Donde uno de sus principales objetivos es reducir a la mitad la pobreza para el 2015.

resultados. Sin embargo, en lo que hay consenso mundial, es en reconocer que estos avances han sido desiguales entre países y regiones, como, al mismo tiempo, no han sido lo suficientemente rápidos para cubrir las necesidades inmediatas de las personas (Lodge & Wilson, 2006; World Bank, 2008).

Ahora bien, se debe tener en cuenta una importante distinción. Este “objetivo del milenio” podría ser conseguido debido al considerable crecimiento económico de China e India, los dos más populosos países del mundo. De hecho, China es ya la segunda mayor economía del planeta. Esta situación, entonces, podría acrecentar aún más las diferencias regionales y la inequidad en el mundo.

Por otra parte, también hay consenso que la pobreza puede disminuir como resultado de la contribución del sector privado (Lodge & Wilson, 2006). Sin embargo, sólo un tercio de la inversión en el extranjero va dirigida hacia países en desarrollo. Si consideramos que son precisamente estos países los que constituyen el 80% de la población mundial, pero que a su vez sólo representan un aporte del 20% del producto bruto global, la brecha aumenta y se agrava.

Con todo, resulta que hoy en día tenemos una situación en el mundo que podría representarse con los siguientes hechos (Shestack, 2005; Yunus, 2007):

- Sólo 6 países poseen un producto bruto mayor al de las 6 multinacionales más grandes del mundo.
- La riqueza de las 200 personas más ricas del mundo es superior a la suma de los ingresos del 41% de la población mundial.
- El 94% del ingreso mundial va al 40% de la gente, mientras el restante 60% debe vivir con sólo el 6%.

Y esto puede seguir ocurriendo si este balance -y esta tendencia- no cambia. En otras palabras, la brecha entre ricos y pobres no sólo es enorme sino también amplísimamente desplegada.

Considerando este escenario global ¿Podríamos concluir que los estados y organismos internacionales no han sido capaces de superar el flagelo de la pobreza? (Hopkins, 2007).

2. DESARROLLO Y POBREZA

El desarrollo se define como un proceso de cambio a través del cual se producen mejoras equitativas y sustentables que implican el mejoramiento de la calidad de vida de todos -o la mayoría- de los miembros de la sociedad. Uno de los principales objetivos del desarrollo

es satisfacer necesidades humanas relativas a alimentación, vestimenta, refugio y trabajo, entre otros.

Por su parte, desarrollo sostenible significa satisfacer las necesidades de las actuales generaciones sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades de las futuras generaciones (WCED, 1987; Mintzer, 1992; Martín, 2005). Sin embargo, el crecimiento económico que ostentan algunas economías en el mundo no representa ni implica directa y automáticamente desarrollo. Uno de los principales fenómenos que suceden en la actualidad como consecuencia de la dinámica socioeconómica mundial y que constituyen una barrera para que una cosa no lleve a la otra, es la pobreza.

Algunos académicos han relacionado la pobreza a circunstancias específicas e individuales: nivel de inteligencia o de educación, ausencia de habilidades sociales o de otro tipo, problemas de salud, cultura de pobreza y discriminación; que agregados en un contexto de vulnerabilidad tales como: una economía local debilitada, pocas oportunidades de empleo, soluciones inadecuadas a las demandas sociales y bajo producto nacional bruto, ubican a una persona en un altísimo riesgo de caer en la pobreza (Elbers *et al*, 2008; Palmer, 2009). Sin embargo, Sen (1983) señaló que la pobreza no debiera ser vista como un mero asunto de indicadores económicos y financieros, o como una consecuencia lógica ante un bajo nivel de ingreso, ya que la pobreza tendría que ver con mucho más que eso. La pobreza refiere fundamentalmente a la dificultad de una persona para desarrollar sus habilidades y libertades personales. La pobreza arrastra a las personas, en definitiva, a no tener voz ni poder sobre su propio destino (Palmer, 2007; Yunus, 2007).

Según Elbers *et al* (2007) y Palmer (2009), los caminos para reducir la pobreza son: (i) contrarrestar los síntomas de la pobreza y reducir su severidad; (ii) reducir la pobreza directamente, es decir, el número de personas pobres; y (iii) prevenir la pobreza, reduciendo la vulnerabilidad de las personas y habilitándolas para evitar que caigan en ella.

3. APROXIMACIÓN ÉTICA

El actual orden institucional global es injusto y hace sufrir a millones de personas las consecuencias de la extrema pobreza. Sin embargo, la riqueza y los recursos presentes en el mundo hacen prever que de alguna manera se podrían evitar estas injustas condiciones. El punto es que, según Pogge (2007), hoy no sólo no se hace nada por ayudar a los pobres sino que se hace mucho por dañarlos⁴. Estar satisfechos con una

⁴ Aquí operaría una suerte de (anti)deber moral.

disminución parcial de la pobreza es estar satisfecho porque un marido ha disminuido la frecuencia de agresiones contra su esposa (Pogge, 2007).

Por lo tanto ¿cuál sería la línea moral de base? Para comenzar, establezcamos que cada ser humano posee un estatus moral, esto implica que es moralmente considerable como persona. Los otros seres humanos, por lo tanto, tienen obligaciones morales hacia él y deben otorgarle valor y consideración a sus intereses (Warren, 1997). Singer (1993) propuso el “principio de igualdad de los humanos”, cuyo principal supuesto sugiere que más allá de las diferencias que puedan existir entre dos personas, ninguno de ellos debiera gozar de una mayor -o sufrir de una menor- consideración hacia el otro. Este principio no considera que todos los humanos sean iguales sino que todos deben ser tratados de igual manera. En consecuencia, según este principio, todos los intereses de las personas debieran tener igual consideración, sean ellos hombres o mujeres, afroamericanos o blancos, ricos o pobres.

Aristóteles creyó que el comportamiento de las personas tenía base tanto en las actitudes que cada uno de ellas tenía como de las virtudes propias de sus personalidades y que determinan cuán bien o mal ellos actuarán. Asimismo, este “consecuencialismo” implica, entonces, que las acciones son éticamente evaluadas en términos de las consecuencias que ellas acarrearán (Grisei & Seppala, 2010). Luego, Kant y su aproximación deontológica enfatizó que el *core* de la moralidad no reside en qué hacemos sino en las razones por la que hacemos las cosas. Mucha gente puede actuar honestamente, como parte de su deber moral, sin embargo, ellos no hacen lo que hacen como un resultado de su sentido del deber (moral) sino debido a otras motivaciones tales como el interés personal o la vanidad (Blackburn, 2001).

La vulnerabilidad de la gente y las emociones que ellos generan en los otros, configuran el concepto de cosmopolitanismo. Vale decir, la capacidad de empatizar con “gente distante” como un valor universal. Este concepto ya se devela en el siglo XIX, cuando Bentham aseveró que cada persona cuenta en la misma extensión y puede sentir empatía por criaturas sintientes que están condenadas a sufrir (Burns & Hart, 1970). La dignidad de las personas sólo puede ser respetada a través de la satisfacción de sus necesidades básicas, y si una necesidad es moralmente obligatoria, entonces debiera ser considerada sin mediar la distancia en que se encuentre (Reader, 2003; Linklater, 2007). Es más, esta línea de pensamiento⁵ tiene que ver con la expansión y contracción de las fronteras de la comunidad humana, los niveles de identificación emocional entre diferentes sociedades y culturas, y el alcance de la preocupación moral

⁵ Pensamiento desarrollado por los exponentes de la “teoría crítica”.

en el concierto internacional, incluidos estados y cualquier organización (Linklater, 2007). Por su parte, Singer (1972) conecta la idea de la moral universal⁶ con el concepto de aldea global. En este sentido, es moralmente imperativo la ayuda humanitaria y la no discriminación de otros simplemente porque se encuentran lejos de nosotros. Por lo tanto, en nuestra sociedad, resolver la hambruna debiera ser tan inquietante como la protección de la propiedad privada. Miller (2008) lo ve directamente en el caso de los pobres del mundo y se refiere a la obligación (en términos habermasianos) a ayudar y asumir la responsabilidad de superarla. Un mundo justo debiera ser aquel en que la gente de todas partes tenga los medios y la oportunidad de decidir sobre sus destinos.

Ahora, basado en los valores de la libertad y la igualdad, el pensamiento de John Rawls puede ser iluminador -como lo señaló el propio Pogge. Hoy en día no es posible una paz democrática si el actual sistema no provee las condiciones para ello. En particular: (i) definición de derechos básicos, libertades y oportunidades; (ii) asignación de prioridades para esas libertades; y (iii) provisión de los medios por la que todos los ciudadanos puedan desarrollar su inteligencia y usar efectivamente sus libertades. Sin un mecanismo para asegurar lo anterior, las libertades constitucionalmente garantizadas son meramente formales (Rawls, 1999). Adicionalmente, Habermas y sus trabajos sobre el discurso ético, la esfera pública y la situación para el discurso ideal entregan un marco donde configurar un punto de convergencia para desarrollar nuestra sociedad y enfrentar problemas globales como la pobreza (Devetak, 2009). Aún más, John Ruggie⁷ alertó sobre la emergencia de un dominio público global, un espacio internacional compuesto por estados y otras organizaciones que permite la directa expresión y propósito de los intereses humanos, no sólo aquellos mandatados por el estado (Ruggie, 2003).

4. EL ROL DE LAS EMPRESAS EN DESARROLLO

Hasta ahora ha habido un creciente consenso sobre que la tarea de enfocarse en la superación de la pobreza en el mundo no es sólo responsabilidad de los estados sino también de las empresas. De hecho, ONGs, organismos de la Naciones Unidas y *think-tanks* han reconocido que las compañías multinacionales que han operado a través de las fronteras nacionales debieran tener deberes similares a los deberes estatales (Karp, 2009). En consecuencia, tanto las iniciativas de la UN

⁶ Basado en el imperativo categórico de Kant.

⁷ Representante especial de la Secretaría General en asuntos de Derechos humanos y corporaciones internacionales empresariales.

como el *Global Compact* y los *Millennium Development Goals* han sido creados para fomentar el desarrollo y disminuir la pobreza en el mundo a través de la alianza entre estado y organizaciones privadas.

El universo de las multinacionales supera las 60.000 firmas, con más de 800.000 subsidiarias y millones de proveedores (Ruggie, 2003). Las multinacionales podrían jugar un rol clave fomentando el crecimiento económico en países en desarrollo y potenciar la inversión en sus territorios. Ellas fomentan la economía a través de contratos de compras, el pago de salarios y otras contribuciones locales. Asimismo, por medio del pago de impuestos, donde en algunos casos representa una proporción significativa en los ingresos gubernamentales (Lodge & Wilson, 2006).

La legitimidad empresarial, empero, ha caído ostensiblemente debido a apariciones sistemáticas en abusos de sus gobiernos corporativas a partir de casos como: Enron, Nike o Shell. Al mismo tiempo, por otro lado, se identifica un incremento en las expectativas sobre el impacto de las multinacionales en la sociedad. Hasta ahora, maximizar el valor de los accionistas, ser competitivos y satisfacer los deseos del consumidor en el mercado no es suficiente para que las multinacionales contribuyan en el desarrollo. Una manera de mejorar la legitimidad de estas compañías es invirtiendo recursos en sus *stakeholders*, por ejemplo una comunidad o un país, y contribuir con acciones que desarrollen sus habilidades en orden de reducir su situación de pobreza. En suma, el desafío de su legitimidad debiera asentarse en avanzar en la forma de disminuir su impacto operacional y mejorar el alineamiento de sus actividades con consideraciones sociales (Lodge & Wilson, 2006).

En ese sentido, la legitimidad de las multinacionales no debiera ser asumida como un problema de imagen o de marca sino como un desalineamiento en su sentido del deber (en términos kantianos). Es urgente, por tanto, enfocarse en esta problemática. Pero no puede hacerse desde sí mismos y por sí mismos, esto debe avanzar de modo complementario entre el sector público y la sociedad civil. Hasta ahora, algunos gobiernos definen sus necesidades y establecen sus regulaciones para asegurar su cumplimiento. Desafortunadamente, en países en desarrollo, la superación de la pobreza sigue siendo un problema no resuelto. Donde sus gobiernos no tienen la voluntad o simplemente la capacidad de enfrentar y solucionar este desafío por ellos mismos. Pero además, al mismo tiempo son reacios o incapaces de presionar debidamente a empresas y multinacionales para lograrlo en conjunto (Lodge & Wilson, 2006). Sin embargo, los países de la OECD -Reino Unido, Francia y Holanda en particular- ya han empezado a requerir

o incentivar el compromiso de empresas y multinacionales a través de los reportes sociales (Ruggie, 2003). El punto central es integrar estratégicamente las actividades del negocio con las necesidades de la comunidad por medio de: (i) asegurar la satisfacción de los consumidores; (ii) implementar regulaciones gubernamentales (nacionales o locales); y (iii) gestionar alianzas público-privadas (Lodge & Wilson, 2006).

5. ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS

Los gobiernos deben representar los intereses de la sociedad como un todo. De este modo, parece lógico concluir que los problemas sociales serían también asuntos propios del gobierno (Yunus, 2007). En consecuencia, los servicios públicos debieran asegurar a cada ciudadano: salud, educación, transporte, comunicaciones, y otros servicios básicos como luz, agua, calefacción, etc. porque cada una de éstas corresponden a necesidades ciudadanas básicas. Y, sobre esa base de justicia social, los gobiernos también debieran garantizar iguales niveles de acceso a cada uno de estos servicios. Asimismo, no debiera haber discriminación en contra de ciudadanos pobres o aislados, proveyéndoles disponibilidad geográfica si es preciso, con servicios de calidad, al igual que los que recibe un ciudadano urbano (Corry *et al*, 1997; Peters & Pierre, 2007).

En otras palabras, los gobiernos debieran definir estrategias y establecer mecanismos asociados al desarrollo equitativo y a superar desigualdades como la pobreza. Son ellos quienes pueden y deben cumplir el rol de intervenir y asegurar que cumplan el suyo: proveedores, compradores y reguladores. El acuerdo donde un servicio público es entregado en cooperación con el sector privado se denomina Alianza público-privada (Corry *et al*, 1997).

Este tipo de alianza público-privada es definida por la Naciones Unidas (2003: p.4) como: “una relación voluntaria y colaborativa entre partes pertenecientes al estado u otros organismos no estatales, en que todos los participantes acuerdan trabajar en conjunto para lograr un propósito común o llevar adelante un proyecto específico, compartiendo riesgos, responsabilidades, recursos, competencias y beneficios”⁸. Particularmente, cada actor comparte la responsabilidad por captar una necesidad, determinar el tipo de acción a desarrollar, y definir los medios para alcanzar su objetivo (Sullivan & Skelcher, 2002).

El simple financiamiento o el desarrollo de un proyecto sin un directo involucramiento desde alguno de los actores, de una empresa por ejemplo, no se debiera considerar una alianza público-privada. Acciones

⁸ Traducción del editor y autor de este capítulo.

de esa índole debe ser consideradas como caridad y percibir las en su mérito desde ahí (Griseri & Seppala, 2010). Por ejemplo, el Ministerio de Economía y Finanzas de Reino Unido (2000, p: 10) definió las alianzas público-privadas como “un forma de acercar los sectores privado y público a una relación de largo término para el beneficio mutuo”⁹. Hay diferentes tipos de alianzas público -privadas:

- La incorporación de empresarios y el sector privado en negocios tradicionalmente a cargo del aparato público;
- Iniciativas de financiamiento privado y otros acuerdos donde el sector público contrata un servicio desde el sector privado a través de concesiones y franquicias; y
- La venta de servicios públicos en otros mercados.

Las tareas del gobierno en una alianza público-privada son: definir objetivos y metas; controlar que los servicios sean entregados en los estándares requeridos; y asegurar que el mayor interés público esté salvaguardado. Esta clase de alianza implica que mientras la responsabilidad de algunos de estos elementos relativos al servicio son transferidos al sector privado, el sector público continúa siendo responsable por:

- (i) Asegurar que el servicio público sea entregado en el estándar que sea necesario y que los recursos estén disponibles oportunamente;
- (ii) Instalar un sistema de monitoreo que garantice seguridad, calidad y estándares de desempeño para aquellos servicios; y
- (iii) Exigir dichos estándares, midiendo y tomando acciones si es que ellos no son cumplidos.

Por su parte, el sector privado contribuye con (Corry et al, 1997):

(i) Una disciplina de gestión y manejo de procesos y personas. El sector privado usualmente opera bajo una dinámica de mayor rapidez que la pública. Sus actividades son de lucro y van en orden a aumentar la rentabilidad y evitar la quiebra. Esta disciplina hace que una compañía sea eficiente y efectiva en el cumplimiento de sus objetivos y esto es un capital potencialmente transferible al sector público.

(ii) Gran capacidad de manejarse con prácticas de trabajo obsoletas y transferir aproximaciones creativas en la entrega de un servicio público y la gestión pública propiamente tal.

(iii) Inversión privada conducente a mejorar la entrega de un servicio público.

(iv) Foco en la satisfacción de los clientes y consumidores.

⁹ Ídem.

6. RESPONSABILIDAD SOCIAL (RS).

En relación con todo lo anteriormente expuesto, las multinacionales y otras empresas han ido implementando estrategias, algunas a través de una lógica de alianza público-privada, que incorporan -adicionalmente a sus utilidades- asuntos tales como la observancia a los derechos humanos, derechos laborales, protección del medio ambiente, ética corporativa y en los negocios y compromiso con el desarrollo comunitario (Mullerat, 2005). Este tipo de estrategia, la responsabilidad social de una organización, ha comenzado de manera creciente a ser aceptada e implementada en empresas, primero, desde los inicios de los '90 (Hopkins, 2007; Casanova, 2009). Actualmente, algunas multinacionales, que han explotado a sus trabajadores, contaminado el medio ambiente, adulterado sus productos, o cometido algún fraude en el nombre de la maximización de sus utilidades, no podrán hacerlo nunca más. Esta tendencia está tomando lugar en la mayoría de los países desarrollados. Y todo esto debido a mayores y mejores regulaciones gubernamentales y un movimiento creciente de responsabilidad social (Yunus, 2007).

Particularmente en Europa, la RS ha sido promovida como una forma de alcanzar los objetivos y metas de la comisión de desarrollo económico de la Unión Europea. La RS, para el Consejo Europeo¹⁰, cumbre de Lisboa en 2001, provee a los países: (i) crecimiento económico sustentable; (ii) más y mejores empleos; y (iii) una mayor cohesión social.

Por su parte, la WBCSD¹¹ ha definido a la RS como “el compromiso de un negocio a contribuir con el desarrollo sustentable a través del trabajo con sus empleados, familias, la comunidad local y la sociedad como un todo en aras de su calidad de vida”¹².

Sin embargo, la RS ha carecido de una definición común y cuyo alcance sea de consenso para todos. A partir de ella se han hecho diferentes interpretaciones. Algunas están relacionadas a la idea de responsabilidad legal; otros consideran un comportamiento socialmente responsable en un sentido exclusivamente ético; y para otros aún representa una contribución filantrópica o una suerte de deber fiduciario que se traduce en acciones que mejoren la legitimidad de la compañía (Griseri & Seppala, 2010). Mullerat (2005) distingue entre la gobernanza corporativa que relaciona y hace cumplir la ley y RS que corresponden a reglas éticas, voluntarias y no mandatorias.

¹⁰ Es la reunión de los jefes de estado de los países miembros de la Unión Europea.

¹¹ World Business Council for Sustainable Development.

¹² Traducción del editor y autor de este capítulo.

Con todo, la literatura referida a RS la han definido como el compromiso de la comunidad de negocios en el crecimiento sustentable basado en la creencia que el éxito de un negocio y el valor para un *stakeholder* no puede ser conseguido de manera aislada de la sociedad en que ellos operan ni tampoco sólo a través de la maximización de las ganancias al corto plazo. Vale decir, a través de una orientación de mercado socialmente responsable. Los *stakeholders* o partes interesadas de una organización pueden ser: los empleados, los clientes, los proveedores, el gobierno, y otros grupos donde las operaciones de un negocio puedan tener impacto. La RS, por lo tanto, debe traer consigo un cambio en la cultura corporativa, de modo que los objetivos de sustentabilidad lleguen a ser una parte integral de su planificación estratégica y del desempeño operacional. En ese sentido, la RS debe ser entendida como una alianza cooperativa entre gobierno, sociedad civil y empresariado. En otras palabras, es un tipo de alianza público-privada donde la RS está alineada con los objetivos de la política pública y los objetivos de la sociedad (Martín, 2005; Mallin, 2009).

En este contexto, las compañías multinacionales pueden ser agentes de cambio en un nuevo orden social. De este modo, pueden constituirse en líderes de prácticas socialmente responsable¹³ haciendo suya la demanda de su gobernanza corporativa y la comunidad inversionista en orden a incrementar la opción por las inversiones éticas, es decir, aquellas con impacto social beneficioso. Los gobiernos, por su parte, no deben necesariamente guiar y liderar estos procesos, sino deben también participar como un actor más en esta suerte de nuevo trato. Finalmente, dentro de una economía global, los gobiernos deben trabajar entre sí y elaborar una agenda global de RS en donde se asegure un trabajo coordinado entre sí y otras agencias internacionales (Martín, 2005). Este tratado de acción entre los distintos actores sociales, con derechos y responsabilidades, esta alianza virtuosa para el desarrollo sustentable de todos estos actores, sin exclusión e inequidades, puede alcanzarse bajo esta visión de RS.

Una manera de reseñar esta nueva visión de hacer negocios ha sido considerar las ganancias de una compañía en un esquema de *Triple Bottom Line* positivo, vale decir, ganancias no sólo financieras sino también medioambientales y sociales. De acuerdo a Shestack (2005) esto es posible es virtud de:

- Reconocimiento corporativo de que el éxito de un negocio, sus

¹³ Las prácticas de RS consideran aquéllas que apuntan a la transparencia, coordinación y voluntad de cooperación con PyMEs y otros *stakeholders*.

utilidades, su crecimiento y promisorias perspectivas, es sólo factible de conseguir a través de una estrategia socialmente responsable que considere la inversión en programas en beneficio de la sociedad o comunidad donde son llevadas a cabo sus operaciones;

- Proactividad en gestionar, controlar y rendir cuenta sobre el desempeño de una compañía en base a objetivos socialmente responsables y con la misma voluntad y ánimo que la búsqueda de resultados financieros;
- Asimilación de la responsabilidad del gobierno en promover y proveer condiciones para favorecer la inversión privada por medio de un marco normativo que fortalezca la transparencia y los beneficios de programas de RS; y
- Fomentar las alianzas público-privadas en una lógica de voluntariedad, no coercitiva, apoyando con flexibilidad la posibilidad de que distintas compañías contribuyan de la mejor manera a la comunidad y consoliden un comportamiento socialmente responsable.

Un buen indicador para este comportamiento socialmente responsable son los reportes sociales. En este sentido, dichos reportes se han ido transformando en una tendencia positiva en el mundo, donde cerca del 80% de las 250 compañías más grandes del mundo han publicado al menos un reporte social. Aún más, de las casi 70% de las compañías que reportan, la principal motivación y razón para reportar que mayoritariamente mencionan sus ejecutivos son consideraciones éticas (KPMG, 2008).

La RS comenzó a institucionalizarse con los Principios de Sullivan en los '70s para seguir con estándares tales como ISO 14001, SA 8000, AA 1000, entre otros, y luego con guías como el *Global Reporting Initiative* de los '90s en adelante (Visser, 2010). La guía de Responsabilidad Social ISO 26000 (2010), última iniciativa global para estandarizar la RS en el mundo, estableció 5 principales razones del porqué la RS está incrementándose en las organizaciones:

1. La Globalización -y las nuevas tecnologías, principalmente en comunicaciones- provee una vasta gama de modos de aprendizaje organizacional para recorrer y remirar su comportamiento, decisiones y proyectos, y aplicar un escrutinio sobre ello, independiente del lugar donde la organización esté asentada operando. Por su parte, a través del mismo canal, las

organizaciones pueden intercambiar conocimiento y buenas prácticas en todo el mundo.

2. Desafíos globales tales como la superación de la pobreza, las preocupaciones medioambientales y sanitarias, la interdependencia económica y financiera y la cadena de valor a lo largo y ancho del mundo, representan preocupaciones que una organización debe asumir más allá de su entorno inmediato. Instrumentos tales como la Declaración de Río sobre medioambiente y desarrollo, la Declaración de Johannesburg sobre desarrollo sustentable, los *Millennium Development Goals* y la declaración de ILO sobre principios y derechos fundamentales marcan y acentúan esta interdependencia social.
3. La Globalización también ha modificado los tradicionales roles de organismos públicos y privados. Las ONGs y algunas compañías han llegado a convertirse en proveedores de muchos servicios que usualmente eran entregados por el gobierno. En particular, en la última década, servicios tales como salud, educación y bienestar y todos aquellos servicios que en definitiva no había sido entregados adecuadamente.
4. En tiempos de crisis financiera, las organizaciones con compromiso ético debieran focalizarse en sus actividades relacionadas con RS, especialmente aquellas dirigidas a grupos vulnerables. Al mismo tiempo, los gobiernos deben ver en estas crisis una oportunidad para propender a reformar las políticas públicas en pos de integrar de una mejor manera los asuntos sociales, económicos y ambientales.
5. En un escenario donde las expectativas de la sociedad continúan creciendo, consumidores, clientes, donantes, inversionistas y accionistas o dueños, todos *stakeholders*, deben impulsar a las organizaciones hacia la RS. Las comunidades de manera progresiva van conociendo la legislación y el acceso a la información de las empresas y negocios es de mayor facilidad. Aún más, ciertas compañías están viendo el valor de comunicar su desempeño y sus resultados a sus *stakeholders*, por ejemplo, a través de los reportes de sustentabilidad.

La RS le hace bien a los negocios. De hecho, guías para la implementación de RS usualmente proponen casos ilustrativos donde las compañías han encontrado en la RS un factor de competitividad, mejorando significativamente sus resultados y su posición en el mercado. Por otro lado, la mayoría de los CEOs en compañías socialmente

responsables han señalado que su política de RS ha sido ejecutada en base a consideraciones éticas (KPMG, 2008). En este sentido, Mullerat (2005: p.5) -en mi opinión- levanta preguntas centrales sobre RS y su *background* ético: “¿Cómo se pueden combinar los principios de RS y una doctrina ética con los evidentes efectos de la RS en el *window dressing* o manejo de la imagen? ¿Cuándo hablamos de RS hablamos de ética o de marketing? ¿Las empresas se comprometen en programas de RS por convicción o como una forma de cooptar a sus empleados, o seducir a sus consumidores a comprar sus productos o, incluso, evitar el boicot de sus productos?” No obstante, más allá de estas preguntas, este autor llega a una conclusión que, si bien es debatible, no coarta la ayuda siempre escasa. Dice: “Es mucho mejor si [las empresas trabajan en RS] lo hacen por convicción, pero también es preferible, aunque sea por razones menos loables, que al menos lo hagan”¹⁴.

7. ARGUMENTOS A FAVOR Y EN CONTRA DE LA RS

7.1 A favor

El primer argumento que suele esgrimirse es sobre la ética en los negocios. De acuerdo a Thomas (2005), conducir una compañía sobre la base de un código de comportamiento ético constituye no sólo un motor esencial de operación sino una vía permanente de revisión y renovación de las primeras aspiraciones y prácticas de ese negocio. La ética de un negocio se refiere a la fundamentación de su acción en valores que son inherentes a una compañía, como podría ser la transparencia o la justicia social por ejemplo. Ese conjunto de principios representa lo que la compañía es y puede llegar a ser, como asimismo todo lo que no hará bajo ninguna circunstancia. La gobernanza corporativa es el marco de referencia para las políticas y procedimientos que gobiernan una compañía. Ahí debe estar alojada la ética de una compañía. La gobernanza corporativa, por tanto, es una parte clave de la ética del negocio y consecuentemente es el origen y parte constitutiva de un programa de RS. Dicha gobernanza se forja a partir de los principios morales de cada uno de los miembros del equipo directivo.

En este sentido, hay una creciente demanda desde las ONGs, profesionales del desarrollo y los medios de comunicación sobre los gerentes de empresas. Pero al mismo tiempo, la presión también es interna, desde los propios empleados de una compañía e incluso desde algunos accionistas visionarios. Esta demanda tiene que ver con hacerse parte de tareas de impacto social como, por ejemplo, derrotar la pobreza

¹⁴ Traducción del editor y autor de este capítulo.

mundial. Esto, a su vez, tiene que ver con el consenso creciente y global entre expertos sobre cómo las multinacionales y las empresas en general constituyen, por sus capacidades y rol social, un eje clave para conseguir estos objetivos.

La RS se ha ido posicionando como una estrategia para mejorar la competitividad de las compañías y del sector productivo. Por esta razón, algunos han llamado a estas empresas: “ciudadanos corporativos”, puesto que al igual que un ciudadano propiamente tal, también tienen derechos y deberes para con la sociedad (Lodge & Wilson, 2006). De acuerdo a Shestack (2005) el valor de la RS radica en llegar a ser un buen ciudadano corporativo. Esto trae consigo: (i) fortalecer una reputación como empresa responsable; (ii) potenciar el reconocimiento de su marca; (iii) mantener a los propios empleados comprometidos con su empresa; (iv) disminuir la volatilidad de la rentabilidad de esa empresa; (v) fortalecer la moral de todo el equipo de trabajo; (vi) atraer nuevos inversores y comprometer nuevos socios estratégicos; (vii) atenuar las críticas; y (viii) tomar en consideración las demandas tanto de los accionistas como de todos los *stakeholders*.

La RS puede ser desarrollada a través una alianza público-privada. Vale decir, a través de una suerte de acuerdo de colaboración entre sectores como una “imaginativa, coherente e integrada [forma] de enfrentar hasta el más intratable de los problemas” (Tenysson, 2003a: p.3 in Findlay-Brooks *et al*, 2009: p.180)¹⁵. Este tipo de alianza público-privada se ha ido implementando de tal forma que las multinacionales y otras empresas han asumido, por una parte, su rol en el desarrollo de una comunidad y, por otra parte, su falta de experticia en asuntos sociales, en tiempos donde se requiere de legitimidad en la sociedad para operar de modo sustentable. Asimismo, los gobiernos han reconocido que su escasez de recursos puede ser contrarrestada por mecanismos de colaboración por parte de estas empresas con contribuciones que tienen foco en la comunidad.

En suma, con la RS, tanto las empresas como el gobierno ganan. Aún más, las primeras suman un beneficio sustantivo para su marca y los segundos obtienen mejores dividendos sociales y políticos (Lodge & Wilson, 2006).

7.2 Críticas a la RS

Se han determinado muchas razones para el empobrecimiento de un país: escasez de recursos, educación de mala calidad, bajo nivel de tecnología, corrupción, entre otras. Algunas multinacionales han

¹⁵ Traducción del editor y autor de este capítulo.

agravado estas condiciones y la RS ha ido consolidándose como una manera de resolver esta condición para dichas empresas (Shestack, 2005). Es por esta razón que el rol de la RS en dichas empresas ha sido cuestionado, toda vez que ha sido catalogado como un comportamiento cínico y oportunista (Blowfield, 2005; Hopkins, 2007; Yunus, 2007; Vogel, 2008). Casos emblemáticos de abusos tales como: Enron, Shell o Nike han impactado decisivamente en la pérdida de confianza corporativa en el mercado de capitales (Walsh & Lowry, 2005). De hecho, antes del colapso en 2001, Enron tenía un código de ética, reportaba prácticas de RS, incluso fueron galardonados como una de las 100 mejores compañías para trabajar en Estados Unidos en el 2000 (Visser, 2010).

¿Qué significa exactamente RS? Algunos académicos piensan que la RS es una forma de marketing y, más allá de una ayuda filantrópica, no existe una mayor conciencia sobre los valores éticos que esta tendencia dice tener (Jenkins, 2005). Aún más, hay algunos quienes piensan que la filantropía es una forma de RS y, dada la situación actual del mundo, con eso sería suficiente (Hopkins, 2005). Algunos empresarios, por otra parte, arguyen que sus compañías hasta ahora lo han hecho bastante bien y que, por tanto, no habría razones para cambiar sus prácticas, y que, aún más, este tipo de tendencia no es más que una moda que más bien incrementa los costos de la empresa (Mullerat, 2005). Los gobiernos han argumentado que el desarrollo sustentable basado en la reducción de estándares en derechos humanos hacen que un negocio se debilite y no sea sustentable en el medio término (Ruggie, 2008). Estos ejemplos de desacuerdos profundos sobre qué es RS representa un evidente efecto sobre el alcance y despliegue que pueda alcanzar.

Bishop & Green (2008) aseveraron que hay poca evidencia sobre que la RS efectivamente tenga un impacto en la reducción de la pobreza y la injusticia social en un esfuerzo *vis a vis* entre gobiernos, empresas y sociedad civil. Por ejemplo, nuestra huella ecológica se ha triplicado desde 1961; el 60% de los ecosistemas del mundo se encuentran degradados; 1 billón de personas en el mundo no tienen acceso a agua potable y 2,6 no tienen acceso a sanitización (Visser, 2010). Finalmente, pese a los incipientes resultados de proyectos en formato de alianza público-privada, existen estimaciones que muestran que, en términos absolutos, el margen de contribución que las compañías hacen es demasiado bajo en comparación con lo que podrían llegar a hacer. Si se considerara los niveles presupuestarios que manejan las empresas multinacionales o sus extraordinarias utilidades, lo que finalmente comparten con la gente más necesitada en el mundo es muy poco significativo (Lodge & Wilson, 2006).

Bishop & Green (2008), basado en lo que denominaron

“Filantropcapitalismo”, señalan que tanto los principios del negocio como los mecanismos del mercado pueden salvar al mundo y a la vez generar una fortuna a través de ello. Lodge & Wilson (2006: p.2) citan a Larry Ellison, quien dijo: “la motivación por generar utilidades puede llegar a ser la mejor herramienta para resolver los problemas del mundo, más efectivo que cualquier gobierno”¹⁶. Ellos creen en la “mano invisible del mercado” en el sentido que el éxito en los negocios finalmente traerá consigo similares resultados para la sociedad. Y la parafernalia de las campañas filantropcapitalistas está por delante de la real convicción de ayudar a la gente pobre. Probablemente, la RS ha sido pensada sobre la base de buenas intenciones. Pero los gerentes corporativos saben muy bien que el aparecer socialmente responsable es el mejor “lavado” de imagen que pueden obtener y con ello mejorar su reputación y aceptación en la opinión pública (Lodge & Wilson, 2006; Griseri & Seppala, 2010). Hopkins (2005) llega a preguntarse si la RS no es más que una estrategia de relaciones públicas que mantienen controladas las crecientes demandas de la sociedad. Yunis (2007: p.16) por su parte agrega:

“El mal uso de este concepto (RS) produce beneficios egoístas para las compañías. Su filosofía parece ser: hacer tanto dinero como tú puedas, aún si es necesario explotar a los pobres para lograrlo, pero entonces dónale una pequeña porción de tus ganancias como causa social o crea una fundación para hacer cosas que promuevan los intereses de tu negocio ¡Y entonces asegúrate de publicar cuán generoso eres! Para algunas compañías, la RS siempre será no más que una forma de arreglo cosmético. Ellos reparten un penique a RS y 99 a sus utilidades, lo que empeora aún más los problemas sociales ¡Esta no es una fórmula para mejorar la sociedad! Las utilidades siempre terminan por ganar”¹⁷.

Hay escepticismo sobre cómo la gobernanza corporativa puede resolver el conflicto de interés que existe entre los objetivos del negocio y las transformaciones sociales. Al parecer se trata de materias irreconciliables. Y las últimas no pueden ser un “negocio” que quede en manos del mercado (Bishop & Green, 2008). Por otra parte, hay argumentos en contra de la RS, también desde un punto de vista economicista. La RS puede distraer a la compañía del foco de su misión ¿Por qué los buenos productores y proveedores de trabajo tendrían que

¹⁶ Traducción del autor del capítulo.

¹⁷ Ídem

invertir en extrañas actividades de RS en vez de reforzar los procesos y resultados? (Lodge & Wilson, 2006). El único propósito de una compañía debe ser maximizar sus utilidades. El involucramiento social genera más costos y puede finalmente diluir el real rol de las empresas en la sociedad (económico y productivo) (Griseri & Seppala, 2010). “¡La RS es una maldición más que una cura!”; “la RS ignora el desarrollo económico y se preocupa del capitalismo y el neoliberalismo y, de alguna manera, es sólo una forma de introducir el socialismo por la puerta trasera” (Hopkins, 2005: p.474).

Finalmente, las multinacionales adolecen de una base y la experiencia necesaria para enfrentar los desafíos de la sociedad. La mayoría de ellas no tienen incorporado procesos de *accountability* y los gobiernos no son capaces de requerir y coordinar la ayuda de estas compañías. Aún más, los gobiernos debieran regular el funcionamiento de estas compañías y controlar el mercado más que gastar recursos y esfuerzos en promover la RS. De hecho, la RS podría ser considerada como una maniobra para saltarse las regulaciones gubernamentales (Griseri & Seppala, 2010).

7.3 Factores críticos para una estrategia de RS en un esquema de alianzas público privadas.

7.3.1 Alineamiento con los intereses de los stakeholders.

Muchas compañías donan grandes sumas de dinero para causas filantrópicas. Aún más, persiste en ellos la voluntad de seguir haciéndolo. Sin embargo, dichas contribuciones usualmente no responden a las necesidades de la comunidad sino más bien a una decisión ejecutiva (Shestack, 2005). Por su parte, las alianzas público-privadas son consideradas también oportunidades de negocio. En otras palabras, la escasez de los pobres representa una alternativa de mercado (Griseri & Seppala, 2010). Las multinacionales debieran formar equipo con los gobiernos, las ONGs y las Pymes en orden a definir el mejor lugar y la mejor manera para hacer su contribución. Es crucial conocer y manejar adecuadamente los factores de contexto local, los distintos sectores involucrados e implementar una política de alianza que asegure a más de una empresa como socio de este proyecto y comprometer su compromiso y capacidad innovadora (Prandi & Lozano, 2009).

7.3.2 Relación de corto y largo plazo.

Las empresas podrían ser un actor clave para mejorar las vidas de los pobres en el mundo. Para lograr este objetivo se debe contar con el máximo potencial de cada una de las partes (Lodge & Wilson, 2006).

Es igualmente importante que cada compañía conozca muy bien las necesidades de sus *stakeholders*. Para ello, estas empresas deben dejar a un lado su naturaleza egoísta e ir más allá de sus más inmediatos intereses y su racionalidad de corto plazo (Griseri & Seppala, 2010).

7.3.3 Problemas de gestión.

Algunas empresas parecen estar conscientes de su deber moral de ayudar en la resolución de sus problemas pero son incapaces de hacerlo apropiadamente al mantener su preocupación fundamental en sus accionistas (Kaku, 2003). Muchas de estas compañías han actuado indebidamente cometiendo errores e incumplimientos. De hecho, algunas de ellas han hecho de sí mismos blanco de sus negligencias (Ruggie, 2003). Es de suma relevancia, entonces, que dichos programas se gestionen con excelencia y se dé cuenta de sus resultados (Shestack, 2005).

7.3.4 Corrupción.

Existen distintos grados de corrupción. Las contrapartes fiscalizadores del gobierno pueden sentirse atraídos por una empresa. Esto significa, que estos fiscalizadores pueden llegar a ser una suerte de representante de los intereses de una compañía debido a la amistosa relación que puede crearse entre ambas partes, algunas veces fortalecida por ciertos beneficios. El resultado final de esto es un monitoreo impreciso (Corry *et al*, 1997). Existen gerentes corporativos que actúan descaradamente usando su poder para influenciar en las instituciones de gobierno en beneficio de sus propios intereses. En los países en desarrollo, los gobiernos no sólo son frágiles sino derechamente corruptos, y por lo mismo, afines a recibir flagrantemente beneficios particulares¹⁸ o contribuciones para sus campañas políticas (Lodge & Wilson, 2006).

La corrupción no sólo pervierte las condiciones de funcionamiento, sino que también afecta en la transparencia, en la provisión asimétrica de información, y crea una atmósfera ilegal, muy susceptible al soborno¹⁹, por ejemplo. LA corrupción pone en riesgo los objetivos organizacionales y sociales solo por el beneficio de unos pocos. Finalmente, la corrupción se asentará siempre en una atmósfera de incertidumbre y desconfianza (Griseri & Seppala, 2010).

¹⁸ Empleo, acceso a crédito y mercados, nuevas tecnologías, dinero.

¹⁹ 1 en 10 personas en el mundo ha pagado algún soborno para conseguir algún servicio (Visser, 2010).

Intervenciones en la
Cátedra Raúl Bitrán Nachary
2010

ESTADO DEL ARTE DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL MUNDO Y EN CHILE

Dante Pesce

Historiador, Magíster en Ciencias Políticas de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Magíster en Gestión Pública de la Universidad de Harvard, EE.UU. También ha realizado estudios en el Instituto para el Desarrollo Social INDES, BID. EE.UU., en el Center for Corporate Citizenship del Boston College y en la Universidad Johns Hopkins. Actualmente es Director Ejecutivo de VINCULAR de Universidad Católica de Valparaíso.

En esta ponencia, presentaré una breve descripción de lo que hacemos como centro de investigación, respecto del contexto en el que se desarrolla la Responsabilidad Social y cómo se encuentra en el mundo. Veremos los pasos que debemos seguir en una ruta de implantación del concepto de Responsabilidad en una empresa a partir de lo que hemos aprendido y luego, compartir algo de la ISO 26.000 sobre esta materia.

En un evento sucesivo, va a haber un panel con invitados participantes del proceso ISO 26.000, por lo tanto no voy a entrar en muchos detalles sobre ese tema en particular. Sí hablaremos del *Global Reporting Initiative* (GRI), que es una iniciativa internacional que ayuda a avanzar en la transparencia y en la rendición de cuentas para la sostenibilidad. En él hay muchísimas de empresas chilenas participando, como Los Pelambres que está en esta región y la Compañía de Acero del Pacífico, que también tiene su reporte de sostenibilidad en base a GRI.

Nuestro centro de investigación es un departamento especializado en Responsabilidad Social. Desde el año 2001, pertenecemos a una universidad y tenemos un equipo de investigadores, capacitadores y consultores que realizan transferencia tecnológica, específica para la Responsabilidad Social de la Empresa, donde nuestros focos de intervención son la investigación aplicada, la consultoría, transferencia tecnológica y la formación de competencias.

Una de nuestras virtudes como organización es la cercanía

con los gremios empresariales. Trabajamos estrechamente con muchas compañías y asociaciones internacionales que empujan la temática de Responsabilidad Social. Estas redes nos permiten ser aplicados y prácticos. Mucho se habla del prejuicio presente en los empresarios respecto de que si bien las Universidades hacen un buen trabajo, éste está poco conectado con la realidad. Bueno, uno de nuestros fuertes como entidad ligada a la universidad es, precisamente, tener un pie puesto en la práctica y en la aplicación. Podrán ver en mi presentación algunos logos de importantes instituciones chilenas, como la SOFOFA, la Asociación de Industriales de Antofagasta, FEDEFruta, Vinos de Chile, Cámara Nacional de Comercio y otros de firmas extranjeras. Esto demuestra que somos parte de una red internacional de centros de investigación aplicada en el tema de Responsabilidad Social. Trabajamos en colaboración con otros entes de manera de no reinventar la rueda, sino que para aprender unos de otros y empujar en la misma dirección. Se darán cuenta de que estamos hablando de empresas bastante grandes; ellas nos han contratado para ayudarlos a perfeccionar su sistema de gestión de Responsabilidad Social o implantarlo en su práctica cotidiana y así apoyarlos en aumentar su nivel de transparencia y en un mejor diálogo con sus trabajadores y/o proveedores.

Algunas de estas empresas están haciéndolo bastante bien y otras todavía van algo rezagadas; de cualquier forma, lo que para nosotros es importante es la disposición a mejorar e incorporar tecnologías y conocimientos de clase mundial en el contexto local. Una de esas empresas -SODIMAC- estará invitada en una de estas sesiones.

Como explicaba anteriormente, hemos participado activamente en el desarrollo de la norma ISO 26.000 que terminó su negociación y definición de los contenidos para nuestro país el pasado 21 de mayo de 2010. Fuimos parte del proceso completo desde el año 2004, al igual que del GRI que es la principal iniciativa internacional en materia de transparencia y sostenibilidad, datos que pueden encontrar en *globalreporting.org* para quien desee hacer un seguimiento en inglés y en español.

En el caso de Chile, debe haber hoy unas 80 empresas que reportan utilizando GRI. Más de la mitad de las 100 empresas más grandes del país reporta utilizando este modelo y casi toda la minería lo utiliza a nivel mundial y también en Chile. Por lo tanto, no hay mucha pólvora o rueda que inventar, porque la plataforma de transparencia y rendición de cuenta ya existe y se ha consolidado en el tiempo. No tenemos indicios de empresas utilizando alguna otra metodología.

Hemos tenido una diversidad de proyectos de investigación,

hemos explorado mecanismos de integración de Responsabilidad Social en la PYME, sacamos un proyecto de investigación aplicado de 6 años, también con el Banco Interamericano de Desarrollo, el Ministerio de Economía a través de CORFO, con gremios empresariales, en fin. La buena noticia es que la PYME se la puede y lo hace mejor y más rápido que la gran empresa. Podría pensarse que este modelo es sólo para empresas de gran tamaño y con muchos recursos, pero ese prejuicio está superado por la evidencia: las PYMES lo hacen mejor.

Otra arista de nuestro trabajo tiene que ver con proyectos ejecutados al alero del Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDEF), en materia de profundización de la calidad de vida laboral y mejoramiento de la competitividad. Aquí, hemos explorado con varias empresas piloto la validación de herramientas para implantar Responsabilidad Social, así como acciones para mejorar la calidad de vida laboral asociadas a la competitividad de la empresa. La productividad translaboral -es decir, las buenas condiciones de trabajo- influye en la productividad laboral casi automáticamente y aunque no necesariamente mejora la competitividad de la empresa, sí la hace más sostenible en el largo plazo. Hasta ahora, ésta ha sido un área de búsqueda con buenos resultados.

Otra herramienta importante es nuestra *web*, en la que hemos desarrollado una plataforma que contiene soporte TI, calidad de vida laboral, ISO 26.000 y reportes de sostenibilidad. Esto está especialmente pensado para grandes empresas que busquen hacer una gestión de proveedores de manera más sistemática, basada en un conjunto de buenas prácticas e induciendo las mejoras continuas en gestión y *benchmarking*.

Éste es el panorama global de nuestra gestión que, como pueden ver, no es conceptualmente difícil y en la que hemos procurado tener el modelo alineado, utilizando indicadores internacionales, como GRI e ISO. Se trata de un proyecto potente que está siendo aplicado como piloto con SODIMAC y sus proveedores, al igual que con la Cámara de Comercio de Santiago, con los proveedores del Estado en Chile Compra, empresas públicas, etc.

Existe un gran movimiento detrás del tema de Responsabilidad Social, más de lo que se ve. Pudiera parecer que hay empresas que han exacerbado la publicidad de este tipo de acciones, aunque lo paradójal es que hay demasiadas actividades que no han sido lo suficientemente publicitadas. Algo así ocurre con la industria del vino: todo este sector productivo, las 89 viñas, incluyendo las 3 ó 4 que son de esta región, están en un proyecto común de transparencia, de rendición de cuentas, de medición de huella de carbono, de perfeccionamiento de prácticas

laborales y certificación de buenas prácticas agrícolas. Es decir, estamos frente a un movimiento serio en el empresariado. Luego veremos quiénes tienen más incentivos para hacerlo y por qué hay algunos que están más volcados y otros no tanto.

En resumen, puedo afirmar que como centro de investigación, hablamos con cierta propiedad sobre este tema: llevamos 9 años trabajando y hemos logrado resultados contundentes en algunos sectores y empresas, no para todas, en algunas nos ha ido mal, pero de todas maneras de eso se extraen lecciones útiles.

Todo este resumen nos ha permitido adentrarnos en qué es lo que está pasando, para dónde va este debate, quién lleva la vanguardia y cuáles son las herramientas de punta en Responsabilidad Social para las empresas.

EL CONTEXTO EXTERIOR, EXIGENCIAS Y PRESIONES DE LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Hablemos del contexto internacional y de las definiciones básicas de este concepto. En una línea del tiempo, la primera empresa en establecer códigos de Responsabilidad Social fue una firma japonesa; la segunda, norteamericana. Lo importante y llamativo es el punto de proliferación de estas iniciativas en el periodo más reciente. Progresivamente, ha habido una enorme explosión de iniciativas funcionales en materia laboral, en materia de transparencia, de ética, en materia de gobierno corporativo y sobre Responsabilidad Social corporativa. Hay algunas otras transversales, donde aparecen además las primeras normas de gestión asociadas a estos temas, como la serie 14.000 de ISO, por ejemplo.

Esta proliferación o “explosión” permitió generar contextos favorables e hitos que respondieran a la presión de mercado en materia de Responsabilidad Social. En este marco, la organización ISO decidió desarrollar una norma de Responsabilidad Social, porque la función de ISO es precisamente homologar estándares y criterios, generar convergencia entre diferentes protocolos que pudieran existir ya que, aunque en la mayoría de los casos son compatibles, no son necesariamente homogéneos desde la perspectiva ISO. La lógica fue buscar convergencia plena.

Esta explosión de iniciativas ha estado acompañada de innumerables presiones de mercado que han hecho que los distintos sectores productivos, tanto en Chile como en todo el mundo, tengan exigencias más concretas y tangibles para integrar Responsabilidad Social a su gestión. Un ejemplo de estas presiones de mercado, son

los consumidores cada vez más exigentes y sofisticados. Este tipo de consumidores, más exigentes y sofisticados, tienen varias características: alto nivel de ingresos, alto nivel educacional y fuerte conciencia ambiental y social. En Chile, esto aún no es tan explícito, ya que esa combinación se da escasamente en nuestro país; es un lujo poder discriminar más allá de precios para un país relativamente pobre y todavía poco educado en materia de consumo. Este punto aún está distante en nuestra cotidianidad.

Sin embargo, en las zonas de destino de nuestras exportaciones más emblemáticas, como Escandinavia, Europa Central, Inglaterra, Japón o Canadá, tenemos compradores que superan con creces nuestra línea de pobreza. Se trata de consumidores de clase media alta con mucho desarrollo crítico a la hora de estructurar sus hábitos de consumo. Ciertamente, no estamos hablando de la totalidad de los consumidores, pero sí de una mayoría o al menos de un número muy significativo, como para que los supermercados o centros de abastecimiento decidieran autorregularse y establecer filtros para el acceso de alimentos. En ese marco surgieron instrumentos como el protocolo Global Gap para frutas y verduras, que recomienda no comprar a proveedores que no tengan una certificación que garantice cierto comportamiento adecuado en materia laboral y ambiental/sanitario.

Esta certificación garantiza un producto de un mayor nivel de madurez, lo que lleva aparejado naturalmente un efecto sobre nuestros exportadores. Luego, no es sorpresa que toda nuestra industria del vino esté moviéndose en esta dirección, o que el sector exportador de fruta esté asumiendo estos desafíos. Cualquier industria con un mínimo de conciencia sobre valor agregado o que tenga una orientación hacia el consumidor, debe conocer y dar respuesta a esta exigencia creciente.

Otro efecto similar viene por el lado de los inversionistas. Por algunas décadas, existió un sector relativamente pequeño, conocido como inversionistas éticos o Fondos de Inversión Socialmente Responsables. Para la escala de Chile, se trataría de grandes fondos de inversión pues hablamos de varios miles de millones de dólares. Puestos en una perspectiva mundial, son claramente pequeños. Eso hasta que, hace unos pocos años, la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial convocó a grandes fondos de inversión a adherir a los Principios Ecuador que, en resumen, establecen que para proyectos de inversión de 50 millones de dólares o más, se será doblemente exigente y riguroso en materia de control de riesgos ambientales y sociales. Esto ha hecho que en la práctica, todos los grandes proyectos de inversión en Chile, como los mineros o los de energía, estén siendo escrutados y analizados de acuerdo a estos principios, lo que naturalmente, tiene un efecto directo sobre ellos.

Finalmente, también ha habido un activismo muy intenso de las ONGs, de organizaciones de la sociedad civil fuera de Chile, que han tenido resultados muy concretos y tangibles a la hora de empujar su agenda. Están Greenpeace, con el tema ambiental; Amnistía Internacional, en derechos humanos; Transparencia Internacional, en transparencia y rendición de cuentas, etc. Unos más famosos que otros, han logrado instalar una fuerte presión sobre las grandes empresas multinacionales, para que éstas se comprometan. ¿Con qué? Con establecer principios sobre los mismos temas que estas organizaciones defienden y empujan. Es decir, ¿cuál es la búsqueda de Greenpeace?, que las grandes firmas mundiales asuman compromisos reales con el desempeño ambiental y establezcan, dentro de sus valores corporativos, el respeto por el medio ambiente.

En la medida en que hago pública y explícita mi postura sobre el tema, luego se hace posible apelar a la consecuencia en la práctica. Si en los principios corporativos no se dice una palabra sobre el respeto a los derechos humanos, a la postre, no es muy exigible que yo respete a los trabajadores o a los derechos laborales, sencillamente porque no se ha declarado. La empresa, al decirlo y explicitarlo, queda atrapada con ese principio. Entre otros efectos, lo más crucial de este punto es que grandes empresas multinacionales con operaciones en Chile, tendrían que nivelar y aplicar los mismos principios corporativos de sus matrices, en territorio chileno.

Por ejemplo, las grandes empresas mineras extranjeras presentes en Chile, adhieren a un conjunto de principios que establece el International Council on Mining and Metals (ICMM). Al asumir esos principios, me comprometo a que en cualquier operación que yo tenga en el mundo, voy a implantar el mismo sistema de gestión de Responsabilidad Social en no más de 3 años.

Todo esto hace que esté produciéndose una transferencia de prácticas responsables hacia las respectivas cadenas o esferas de influencia de las empresas. Eso obliga a que una multinacional ejerza una influencia no sólo sobre los precios a sus proveedores y contratistas, sino que también en la forma en que se producen determinados servicios o insumos, tanto en materia laboral como ambiental. Hoy, es posible observar en las cadenas de abastecimiento de cualquier gran empresa, que cada vez hay más requisitos de cumplimientos normativos voluntarios y de normas de gestión o de certificaciones ISO. Un ejemplo: no se puede ser proveedor de BHP Billiton en Escondida si no se tiene la ISO 14.001, lo que hace obviamente que todo ese grupo de empresas proveedoras que quieren hacer negocios con BHP se nivelen para arriba. O están

en un nivel de desempeño medioambiental más alto que la media, o sencillamente pierden el negocio.

Así funciona este conjunto de incentivos a determinadas industrias en Chile que han incorporado directa o indirectamente el concepto de la Responsabilidad Social. Un gran impulsor de este fenómeno ha sido el Sistema de Acuerdos de Libre Comercio, en buena parte porque ha sido establecido con países más desarrollados que el nuestro.

De hecho, Diego Olivares, que es presidente de una de las centrales sindicales y ex miembro de la CUT, fue el representante sindical chileno en la negociación del acuerdo de libre comercio con Estados Unidos y con Canadá. En su minuto, este dirigente sostenía: “Los sindicatos chilenos estamos muy de acuerdo con la firma de los tratados comerciales, porque había cláusulas ambientales y laborales. Nuestro prejuicio era que el empresariado chileno tenía poca disposición a tratar bien a sus trabajadores, pero con tal de aprovechar una oportunidad comercial espectacular, como es hacer negocios con América del Norte, iban a estar más dispuestos a cumplir con la ley y quizás, integrar mejores prácticas laborales. De otra manera, no van a poder hacer negocios con los norteamericanos y canadienses. Por lo tanto, con un incentivo comercial, iban a verse inducidos a mejorar las prácticas laborales”.

Esa fue la razón de porqué la CUT apoyó la negociación de acuerdos comerciales. Si yo quiero competir y mandar mis productos a un mercado donde me paguen mejor, hay ciertas reglas del juego que tengo que cumplir y eso implica por ejemplo, tratar mejor a mis trabajadores. Ese es un ejemplo claro del ambiente de presiones de mercado.

Hace dos años, la revista *The Economist* mantenía una postura escéptica respecto de la Responsabilidad Social de las empresas. En esa publicación solía sostenerse que estos conceptos eran más retórica que realidad práctica y que si se escarbaba en la gestión de las compañías, se encontraría poca ciencia y poco sistema: el tema era deseable, aunque poco viable. Hoy, eso ha cambiado y su mensaje apunta a que el que no esté embarcado ya en el sistema, estará quedándose atrás en materia de competitividad.

También en *The Economist* se publicó el resultado de una encuesta entre directivos de empresas. La pregunta: ¿Qué tan relevante era/es el tema de Responsabilidad Social en su empresa, mirando 3 años hacia atrás y mirando 3 años hacia adelante? Al ver los resultados, se pasó de un 33% a un 70%, al sumar las opciones “prioritario” y “altamente prioritario”. Una de las conclusiones del estudio fue que la Responsabilidad Social escaló a la alta gerencia, al nivel de toma de

decisión y dejó de ser un tema de gerencia intermedia, para ser uno de los temas de referencia del gerente general.

UNA DEFINICIÓN PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

¿Qué es la Responsabilidad Social y qué logramos con ella? Ustedes tendrán una sesión especial de ISO y allí podrán percatarse de que hemos logrado un consenso que ya terminó su proceso de negociación y en el cual se había consensado una definición hace tres años. Fue un proceso en el que llegaron a participar 99 países, incluyendo Chile, de los cuales dos tercios eran naciones de economías desarrolladas. Se trabajó con todas las partes interesadas, con participación balanceada de trabajadores, ONGs, consumidores y, obviamente, gobiernos y representantes empresariales. En el caso chileno, la delegación empresarial siempre la lideró la Confederación de la Producción y el Comercio.

Tenemos un consenso en la definición de Responsabilidad Social a la que cada día van a adherir más organizaciones. Nuestra aspiración desde el caso chileno es que -ya sea que se asesore a la CPC o la CUT- todo el mundo diga “vamos a utilizar esta norma como referencia”. El *holding* Falabella, por ejemplo, ya la está usando y varios de nuestros clientes están asumiendo este salto: en vez de inventar una definición propia, adhieren a una que es el fruto de una negociación internacional, amplia, deliberativa y democrática.

Entonces, ¿cuál es la definición de Responsabilidad Social? Es la responsabilidad de una organización respecto de los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, por medio de un comportamiento transparente y ético, que sea consistente con el desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar general de la sociedad, considere las expectativas de sus partes interesadas, esté en cumplimiento con la legislación aplicable, partiendo por la del propio país, sea consistente con normas internacionales de comportamiento y esté integrada a través de toda la organización y práctica con sus relaciones.

Alguno de ustedes podrá decir que éste es un “lenguaje críptico, raro”. No suena “empresarial”. Efectivamente, porque el año 2004 se decidió eliminar la “E” de empresa, dejando esta norma válida para cualquier tipo de organización: pública, privada, con o sin fines de lucro. Es decir, se aplica a una universidad, a un sindicato, a una iglesia, a un municipio y también se aplica a la empresa. Lo que se espera es que mayoritariamente la ocupen empresas, tal como ocurre con las normas

ISO 9.000 y 14.000 que son además usadas por organizaciones no empresariales.

Otro concepto clave es que la Responsabilidad Social es transversal. Tradicionalmente, en Chile se tiende a pensar en que la Responsabilidad Social no es más que una “ayuda a la comunidad” que incluso linda con la práctica de la caridad. Eso ha quedado desterrado, pues no tiene nada que ver con la gestión de una organización empresarial. Por supuesto, todas las sociedades del mundo valoran la caridad y el “amor al prójimo”, por pero esta mirada no aplica desde el punto de vista organizacional. Para graficar mejor esta diferencia, diremos que el carácter transversal de la Responsabilidad Social estriba en siete ejes fundamentales, uno fundacional y seis funcionales. El primero de estos ejes es el **Gobierno de la Organización**, donde se define la visión, misión, valores, principios, código de conducta, autorregulación, decisión de ser más o menos transparentes y donde se toman las decisiones políticas de la organización.

Las áreas funcionales las forman la de **Derechos Humanos**, que tiene que ver con prácticas como la no discriminación, la igualdad de oportunidades, libertad de asociación, respeto a grupos vulnerables e incluso el respeto a los vecinos.

Siguen las **Prácticas Laborales**, expresada en temas de salud y seguridad ocupacional, capacitación, carreras, ciclos de formación, diálogo laboral: lo que la OIT llama “trabajo decente”, que es básicamente un conjunto de buenas prácticas en el lugar de trabajo. **Medio Ambiente**, bastante autoexplicativo y que está directamente asociado a la gestión que se desprende de la serie 14.000 de ISO y que se traduce sencillamente en tener un buen desempeño ambiental.

Están las **Prácticas Operacionales Justas**, referidas a la ocurrencia de colusión, fijación de precios, transparencia y relación con proveedores. En este punto hay un gran capítulo que tiene que ver con prácticas responsables sobre la esfera de influencia que es la relación con organizaciones o empresas sobre las que se ejerce un poder. Si yo soy una empresa y tengo un número significativo de proveedores y contratistas, yo soy el principal cliente. Por lo tanto, tengo poder; poder para abusar, pero también para autorregularme e inducir la adopción de buenas prácticas y nivelar para arriba a mis proveedores y contratistas. Puedo optar por un camino u otro; es una decisión que se toma más allá de lo que obligue la ley. Obviamente, tengo que cumplir la ley, pero más allá de lo que obliga la norma, puedo estar en el límite de lo que se me permite y abusar a destajo. Al revés, puedo ayudar a fortalecer a la pequeña y mediana empresa.

Asuntos de consumidores, rotulado como post venta, atención al cliente, sistema de quejas-reclamos o contratos transparentes. El concepto de este punto es procurar que la letra chica se entienda y que no esté hecha para hacer trampa: “basta que lo tome un abogado y lo ponga en lenguaje difícil y no lo va a entender nadie que no sea abogado”. La idea es no inducir a las personas a que cometan errores, sino más bien ser claros en la información. Junto con esto, tenemos el **Incentivo a la Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad**, concepto asociado a la lógica de que las empresas sólo se dedican a mitigar y compensar sus impactos negativos hacia la comunidad y potenciar más bien la posibilidad de evaluar, identificar los riesgos, mitigar o compensar, pero principalmente maximizar los impactos positivos que una organización puede tener sobre la comunidad. Un ejemplo de ello es el encadenamiento productivo que ayuda a fortalecer al empresariado local, sus competencias y la inserción laboral de trabajadores y, en definitiva, a la generación de empleo en el entorno de la organización.

CAMBIAR LO QUE ES NECESARIO PARA LA ORGANIZACIÓN: EL LIDERAZGO DE LA ALTA GERENCIA

Esta ha sido una visión general de los contenidos de la norma, la que está completamente escrita, en español para la versión anterior, y la última aún sin traducir. Quien esté interesado en verla en detalle, puede encontrarla en www.inn.cl, que es portal del Instituto de Normalización de Chile, junto al ícono ISO 26.000 donde hay unos 50 documentos en español, en orden cronológico. La última versión se llama DIS, *Draft International Standard*.

¿Qué ha ocurrido en todo este tiempo desde la perspectiva del entendimiento de la Responsabilidad Social? Lo primero, ha habido una migración desde asociar la RS a la filantropía, sin conexión al negocio, sin expectativas de generar retorno sobre la inversión y más bien, ligada al campo de los gastos empresariales, hacia conceptos vinculados a la gestión integral del negocio, relacionada estrechamente a él y buscando agregar valor, tanto desde el punto de vista de aceptación en la comunidad, como de productividad de los trabajadores, eficiencia energética o productividad de los proveedores. Por lo tanto, todos los escenarios de responsabilidad se asumen como hechos distantes de la filantropía y más bien ubicados en el campo de las inversiones rentables.

Este cambio de paradigma podríamos expresarlo como una nueva mirada en las formas tradicionales con que el mundo empresarial observa u observaba los negocios, donde el énfasis estaba sólo en la dimensión

económica, casi como un flujo de caja, en que la ganancia monetaria es lo único que importa. En cambio, la propuesta de Responsabilidad Social dice que no hay que perder la dimensión económica -las empresas son unidades de negocio que lo que buscan es generar lucro, tener utilidades, con las que se hacen inversiones, se crece y se reparten utilidades-, pero con armonía y de manera balanceada. Desde el punto de vista de los impactos sociales, es beneficioso para la sociedad que a las empresas les vaya bien, obviamente no a cualquier precio, ni a costa de otros. En suma, la propuesta es ampliar la mirada desde lo puramente económico a las dimensiones ambientales y sociales.

Otra forma de decir lo mismo, es que si tuviéramos a la vista solamente información del flujo de caja proyectado en una compañía “X”, podríamos asegurar que es un buen negocio invertir en esta firma, dado que la proyección en el tiempo de ventas y utilidades va al alza. Pero si a la decisión de invertir o no en esa compañía, le sumamos información complementaria respecto de insatisfacción de sus trabajadores, mal desempeño ambiental y relaciones conflictivas con su comunidad colindante, mala relación con proveedores, poca transparencia y ética de negocios, prácticas de elusión tributaria o colusión de precios, entonces ya no parece ser un buen negocio invertir.

Dados estos nuevos elementos de juicio, parece muy riesgoso asociarse con esta compañía, puesto que los evaluadores de riesgo hacen precisamente este tipo de análisis para dar viabilidad a grandes proyectos. Lo que se gana con la Responsabilidad Social es el refuerzo de los fundamentos de sostenibilidad del negocio y equilibrio en las curvas, de manera de que la dimensión financiera sea creíble y además, sustentable en el tiempo. Para eso hoy tenemos información, se han objetivado los criterios y los indicadores.

Este modelo de gestión es completamente factible de implementar. Lo que se ha venido haciendo de manera creciente en Chile y en el mundo, es asociarse a GRI para efectos de rendición de cuentas y transparencia organizacional. Esta es una plataforma de indicadores que nos permite hacer mejora continua, compararnos con otros, transparentar la gestión y fomentar una creciente adopción del ISO 26.000. Porque como decía antes, es el fruto de un consenso internacional muy grande, del cual Chile ha sido parte y que nos entrega una plataforma de entendimiento y análisis comprensiva, amplia y, por lo tanto, muy legítima. ISO 26.000 no es certificable y no lo será; es una norma internacional que provee orientación, que ayuda a pensar, a plantearse temas y, desde ese punto de vista, a cambiar lo que sea pertinente para la organización y ayudar a la toma de decisiones.

Para que todo esto fluya, lo primero es el compromiso de la alta gerencia, lo que hemos llamado Liderazgo Visionario, que lleva a cabo una gestión con valores que deben ser explícitos. Eso es lo que nos dicen los gerentes de rango medio: “Nosotros nos movemos en cierta dirección, pero si no tenemos un referente explícito que nos diga *éste es nuestro camino, en esto es lo que nuestra empresa cree*, entonces no tenemos un norte claro”.

Por lo tanto, una organización que no tiene claramente definidos los valores en los que cree, no está dando una señal a sus funcionarios acerca del rumbo de esa organización. En el portal *web* de la Universidad a la que pertenezco, se señala que la Universidad está “inspirada en los valores del humanismo cristiano”. Esta declaración es muy genérica y no dice mucho; más aún, al hacer *click* en esta declaración, no se encuentra ninguna explicación adicional, no hay nada. Es como decir, “todo el mundo sabe cuáles son esos principios humanistas cristianos”, pero lo cierto es que no necesariamente está claro cuáles son si no se explicitan.

Por otro lado, es importante que esos valores específicos y explícitos de Responsabilidad Social sean una inversión rentable y que sean un incentivo para actuar. Para los exportadores de fruta, salmón o vino, la retención de mercado es un punto central para la viabilidad del negocio y en eso la Responsabilidad Social puede ser una herramienta esencial para copar y retener mercados en los que los consumidores locales tienen expectativas que siempre van al alza. Por ejemplo, si queremos seguir vendiendo vino en los países nórdicos, tenemos que asumir compromisos explícitos y concretos en materia de responsabilidad, puesto que los escandinavos esperan que detrás de cada copa de vino chileno haya una plena trazabilidad ambiental y social; en suma, que haya buenas prácticas empresariales detrás de ese producto, porque de lo contrario, preferirán no comprarlo o peor, comprarle a otro que sí cumpla esas expectativas.

DEBILIDADES EN LAS EMPRESAS

Hemos identificado algunas de las principales debilidades al interior de las empresas. Para empezar, hay una limitada capacidad de diálogo con las partes interesadas. ¡No sabemos dialogar! Los ejecutivos nos dicen que jamás han sido entrenados en estas materias; de hecho, no han sido entrenados en cosas tan básicas como saludar a sus subalternos, es decir, estamos hablando de reglas de protocolo fundamentales que están asociadas a la educación. En las escuelas de negocio, no se le enseña a sus alumnos a saludar y a tratar con respeto a los trabajadores, menos

aún a dialogar, que supone además aprender a escuchar. Esto redundaría en poca o nula capacidad de escuchar de manera sistemática, con el oído abierto para entender lo que me están diciendo, que a veces no es obvio, sino oblicuo. Luego, hay una dificultad para aprender a integrar la Responsabilidad Social al plano estratégico de la empresa, aprender a mostrar cuál es el valor agregado de la gestión responsable del negocio. En esto, dentro de las distintas gerencias hay puntos de vista discrepantes.

Las gerencias que tienen que ver con producción, finanzas y comercial, son muy dadas a los números y miran en menos todo lo que tenga que ver con la gestión más “blanda”. En la otra mano, la gente que está en el área de gestión más blanda, que tiene que ver con recursos humanos, con la comunidad o con aspectos del soporte a la gestión, no necesariamente tiene internalizado que el resultado de su trabajo tiene que contribuir al éxito financiero de la empresa y no actuar como si fuera una fundación. Ambas miradas son erróneas y no dejan ver lo integral del valor agregado del negocio.

Por lo tanto, el desafío es conectar estas dos culturas organizacionales que coexisten en las empresas y, desde la gestión de responsabilidad, visualizar dónde y cómo se logra valor agregado. Este es un conflicto clásico: ejecutivos que buscan sólo el éxito comercial miran en menos las áreas blandas de gestión, mientras no demuestren cuál es el valor agregado que aportan la organización, mientras no demuestren que lo que hacen vale la pena, más allá de parecer acciones éticamente deseables. En las empresas se asume que a la gerencia “se le paga por ganar dinero, no por perderlo”. De ahí que haya conceptos duros como “si no demuestras que estás agregando valor al negocio, te vamos a echar”, o que “no somos una obra de caridad”. Lo cierto es que en los hechos, un gerente es evaluado por sus resultados y una empresa que no tiene clara su lógica de negocio, podrá ser cualquier cosa, menos empresa.

Otra debilidad, es la poca capacidad de comparar con otros las mejores prácticas en materia de Responsabilidad Social. Hoy, esta tarea es muy fácil porque hay muchísimas empresas con reportes de sostenibilidad en los que sus políticas están explícitas. Por lo tanto, el *benchmarking* es una acción básica, tanto el competitivo, con empresas de mi mismo sector, como el funcional, en áreas de recursos humanos, derechos humanos, prácticas de aprovisionamiento, adquisiciones y gestión ambiental.

Los elementos finales de esta parte del análisis son que, por un lado, es necesario reforzar la capacidad de comunicar y rendir cuentas de manera comparable y creíble, para esto, el reporte de sostenibilidad es la herramienta más adecuada, y, finalmente, integrar todo lo anterior

al sistema de gestión regular de la empresa, su estrategia o política de mejora continua.

A modo de resumen, en el tema del liderazgo, es fundamental la gestión por valores; respecto de los líderes específicamente, la disposición favorable al cambio; y a nivel de organización, asumir una cultura de mejora continua. Cuando los jefes de una organización dicen: “yo siempre lo he hecho a mi manera y ha resultado”, estamos frente a una organización que por definición se está quedando atrás, pues ese no es un estilo de liderazgo abierto a la innovación, al cambio, es un estilo de liderazgo conservador que difícilmente va a crecer mucho en ese contexto, a menos que tenga un poco de suerte. Pero la suerte no es garantía.

Tanto la disposición favorable al cambio, como la cultura del mejoramiento continuo, apuntan a la búsqueda sistemática de oportunidades de mejora, de identificación de brechas. La clave es analizar sistemáticamente aquellas áreas en las que no tenemos un desempeño suficientemente satisfactorio, no para enojarnos o para buscar culpables, sino para detectar las oportunidades de mejora. Esta es una actitud cultural que no es automática ni fácil de adquirir, pero para quienes conocen y tienen experiencias de mejora continua, saben que se trata de un liderazgo positivo para la organización.

El punto más crítico es la capacidad de escuchar, la escucha empática que por lo general no está instalada; pero además, es fundamental tener la disposición a hacerse cargo de eso que escuchamos, siempre de acuerdo a lo que es pertinente para la empresa u organización y no en todo lo que oímos. Por ejemplo, si establecemos un mecanismo de escucha con proveedores y no hacemos nada a partir de ese proceso, la próxima vez que los invitemos a algo, no nos van a creer. Se genera frustración y vamos retroceder respecto del punto en el que estábamos. Por ello, hay un segundo elemento crucial y que tiene que ver con moderar las expectativas en el proceso de escucha: es un muy mal negocio subir las expectativas si no estamos en capacidad de cumplir razonablemente bien lo que estamos ofreciendo.

Para la clase política, este efecto es muy peligroso puesto que este segmento usualmente cae en la tentación de sobre-vender ideas que luego chocan con las expectativas de la ciudadanía. La gente escucha lo que quiere escuchar y oye siempre más de la cuenta y, por eso mismo, siempre es mejor ser moderado en lo que uno está prometiendo y pasarse de largo, antes que quedar corto.

Tanto desde la mirada ISO como de GRI, se nos propone una forma de mirar la implantación que tiene que ver con formalizar políticas, explicitar lo que la empresa va a hacer, establecer procedimientos

y sistemas de control, cómo se van a implementar esas políticas de ISO o GRI, las prácticas concretas y los indicadores mediante los cuales vamos a medir la implantación. En muchas empresas en las que hacemos diagnósticos, estas prácticas no están formalizadas y, si bien están en el papel, no asocian ninguna operatividad o indicadores. Esto genera muchas dificultades para hacer mejoras continuas al no haber control de las acciones propuestas. Esto, en la actualidad, no tiene excusa; hay indicadores internacionales específicos para cada sector y para cada industria, por lo que podemos decir categóricamente que la Responsabilidad Social sí puede medirse.

LA IMPLANTACIÓN EN LA EMPRESA: SINERGIAS Y PASOS

Lo más eficiente en el proceso de instalación de Responsabilidad Social en la PYME, es cuando la gran empresa lo lidera. Una empresa que es socialmente responsable, que tiene políticas de transparencia -en suma-, de encadenamiento productivo, transfiere competencias de Responsabilidad Social a toda su cadena de proveedores, la que naturalmente incluye a las PYMEs. Ese es el rol proactivo de la gran empresa que transfiere y nivela hacia arriba.

Hay un segundo mecanismo, también eficiente, que es el liderazgo del gremio empresarial que incluye a la PYME y que empuja la adopción de estas prácticas. Un ejemplo de esto en Chile es el protocolo de buenas prácticas agrícolas, GAP, que ha impulsado desde el año 2001, la Asociación de Exportadores de Fruta. El 93% de la fruta chilena sale con el protocolo europeo de buenas prácticas agrícolas, el sello más alto de exigencia internacional, lo cual es un tremendo logro como país, ya que no toda la fruta chilena va a Europa. Esto genera un efecto de empuje, una acción deliberada en toda la industria.

Otro caso es el del vino chileno. En las 89 viñas de Chile están formándose competencias en transparencia y rendición de cuentas y la idea es que la mayor parte de ellas reporten bajo GRI. Ya se construyeron los indicadores troncales de la industria del vino; todas las empresas van a controlar ciertos indicadores. Además, Vinos de Chile va a poder mostrar los resultados agregados de los impactos ambientales y sociales del vino chileno. ¿Para qué?, para posicionamiento de mercado; la idea es que las prácticas social y ambientalmente responsables sean atributo del vino chileno. Eso es empuje: involucra al gremio exportador, a todas las viñas, el cofinanciamiento de INNOVA-CORFO, etc. En el caso chileno, este tipo de mecanismos se han sistematizado, es posible observarlos y funcionan. Los acuerdos de producción limpia han funcionado bien en

general; siempre tienen un enfoque, no siempre es territorial, pero casi todos los proyectos tienen al menos una orientación sectorial. Ahí está el “Acuerdo del Vino”, firmado por 800 empresas en materia de producción limpia y otras áreas.

Finalmente, el mundo ideal es una combinación de todo lo anterior: un gremio empujando, la gran empresa sirviendo de líder, el incentivo de mercado. Es en este punto donde el Estado es bienvenido como socio. Es verdad que el Estado no es un buen *gatillador* o impulsor de iniciativas privadas; en general, es el sector privado el que se mueve por incentivos económicos. Una vez identificadas las condiciones, los incentivos y las presiones de mercado, es buen momento para tener al Estado como socio. No para que defina la política, pero sí para compartir el financiamiento y para ayudar a escalar, para llevar a más empresas en tal dirección.

Una vez verificadas las sinergias, viene el paso a paso. El primer peldaño es asegurar la conformidad con la ley en nuestras empresas. Tenemos muchísimas PYMEs y, especialmente, microempresas con incumplimientos legales en muchas áreas. Es decir, si la Inspección del Trabajo fuera igual de rigurosa con los grandes que con los chicos, éstos estarían todos multados. Prácticamente no hay microempresa que no tenga familiares trabajando, cumpliendo horarios y sin contrato. No se trata de estigmatizar a la microempresa en ningún caso, pero es necesario nivelar hacia arriba, porque un trabajador, aunque sea el hijo del dueño, que no está con contrato, no tiene seguridad ocupacional ni seguro de accidentes, situación muy distinta a la de un trabajador con contrato.

El segundo peldaño es nivelar el estándar productivo con el predominante en la industria. En la fruta o el vino, tenemos GLOBALGAP; para la minería, ICMM; para la industria forestal, FSC; en la industria química, está Conducta Responsable, que es una norma canadiense. Y así sucesivamente. Si observamos las diferentes industrias del país, cada una tiene estándares de referencia. Y en materia de Responsabilidad Social mi visión es que vamos a avanzar hacia homologar con ISO 26.000; no todos lo harán a la misma velocidad o con el mismo entusiasmo, pero mi impresión es que para allá vamos.

Luego, hay un peldaño superior que es el de la Excelencia y el Liderazgo que está reservado para pocos. No todas las empresas van a ser líderes, no todas van a ser excelentes, no todas van a ser de vanguardia. De hecho, la mayoría será seguidora. Pero se necesitan líderes, porque son los ejemplos a seguir, son los que iluminan el camino, las locomotoras, las que se convierten en *benchmark*, en la referencia de otros.

Acá es necesario entregar un mensaje de calma sobre la

Responsabilidad Social, porque con toda la información que les he mostrado, algunos pueden sentirse abrumados. Calma, todo se hace paso a paso y de manera gradual. Lo importante es alinearse con la estrategia de competitividad que tenga mi empresa, mi industria, mi región y el país en su conjunto, de modo de no estar jugando a hacer puntería, sino que comprender hacia dónde vamos.

Nuestra experiencia de implantación funciona bien. Por ejemplo, en una empresa que tiene ISO 14.001, el mismo equipo que ha estado detrás del ISO es perfectamente competente para integrar Responsabilidad Social a su gestión. Son cosas adicionales, pero básicamente utilizan la misma plataforma de gestión y el mismo análisis de no conformidades. Los equipos que ya están trabajando en ISO o GLOBALGAP sólo tienen que profundizar y perfeccionar, sin necesidad de inventar ruedas ya que eso abruma y genera resistencias. A ningún gerente le gusta crear cargos que impliquen gastos fijos adicionales, por lo tanto, mientras se pueda evitar, nuestra propuesta será mucho mejor acogida.

En el caso de la Universidad Católica de Valparaíso, el primer reporte de sostenibilidad resultó bastante malo y mediocre; para el segundo, nos basamos en el *core business* de la Universidad, que se controla por el sistema nacional de acreditación universitaria. Hoy, el 60% de nuestro reporte de sostenibilidad es justamente el resultado del proceso de acreditación, con lo que es posible desarrollar un control de gestión o de mejora continua, transparentando los resultados año a año. Para ser francos, en un inicio el Consejo Directivo y la alta gerencia de la Universidad no había asignado suficiente credibilidad a este proyecto, pero al construir sobre un camino ya recorrido -el sistema de acreditación- esa idea cambió completamente.

Toda esta descripción desplegada en esta ponencia, es la punta del iceberg; nada más que el resultado final de un proceso que se ancla en el gobierno corporativo, que es donde se definen los valores, se formalizan las políticas, se establecen procedimientos y prácticas asociadas a indicadores y se integran a los sistemas de gestión. Hay áreas de mayor y otras de menor control; las primeras, tienen que ver con las relaciones laborales, las relaciones con los proveedores y la gestión ambiental. Las áreas donde tenemos un menor control son aquellas vinculadas a la comunidad externa, donde nuestra apuesta es contribuir al desarrollo económico local y generar un impacto positivo en la comunidad en la que estamos insertos.

Hasta acá, hemos identificado desafíos fundamentales en el proceso de diseño de la estrategia de implantación de la Responsabilidad Social, con un plan sofisticado, bien diseñado, con elementos de

benchmarking, pero que no necesariamente se despliega bien entre los funcionarios o incluso, entre los mandos medios ejecutivos.

Ahora nos falta aprender cómo inducir a los niveles gerenciales intermedios y a partir de allí, a todos los funcionarios de la organización, de modo de que se guíen por los mismos valores y practiquen el mismo comportamiento ético: llegar al *ethos* de la organización.

Otro nivel de desafío es la integración de las unidades funcionales a esta estrategia. En general, las empresas y las organizaciones funcionan por compartimentos estancos, por lo que cuando la estrategia proviene de un área que no es la propia, ésta cae en oídos sordos. Lo que hemos hecho para corregir esta situación, es sentar en una misma mesa a las diferentes gerencias en torno al reporte de sostenibilidad, porque éste es integrado, transversal. Ahí se genera una buena oportunidad para sumarse al plan común, a una visión compartida, a pesar de que esto aún es conocimiento en desarrollo: hemos perfeccionado la metodología de cómo hacerlo, pero aún nos resta mucho por aprender.

Finalmente, y esto es donde más falta, tenemos la diseminación de la gestión responsable hacia la esfera de influencia. La esfera de influencia es una terminología de las Naciones Unidas que está contenida en el ISO 26.000 y que dice relación con aquellas organizaciones que influyen en la gestión, tanto hacia arriba como hacia abajo. Es decir, hablamos de distribuidores, clientes, proveedores contratistas y todo grupo sobre el cual ejercemos algún tipo de influencia significativa o control. En esta área falta desarrollo pues los principales impactos negativos de las empresas no se dan entre sus esferas internas, sus propios trabajadores, por ejemplo, sino que justamente en las esferas externas. En las empresas de *outsourcing*, contratistas y proveedores es donde más se registran accidentes laborales, por lo que hay un desafío en torno a hacer una gestión sobre toda la cadena, minimizando las malas externalidades en estas áreas. Al realizar un análisis de riesgos, es necesario ser preventivos con aquellas secciones que presentan mayores complicaciones. Esto se encuentra muy explícito en ISO 26.000 en donde hay una serie de preguntas en las que se cuestiona a la organización acerca de si está preocupada de sus contratistas, de sus proveedores, si está siendo proactiva, si los está involucrando y si los está nivelando hacia arriba.

ISO 26.000, UN MUNDO QUE ENCAJA

ISO crea una norma de Responsabilidad Social, básicamente, porque su misión es desarrollar normas internacionales para un mundo

sostenible. La Responsabilidad Social encaja perfectamente con la estrategia de ISO de desarrollar normas que sean relevantes para los mercados a nivel global, y que ayuden a crear ese mundo sostenible. Éste es el fundamento sobre el cuál ISO, pese a ser una organización bastante etérea, con más de 16.000 normas técnicas publicadas en uso, haya decidido involucrarse en este tema.

Para los que no lo sepan, ISO es una organización bastante antigua que normaliza unidades de medida; ahí está su origen fundamental: que yo pueda fabricar la botella en un país, la tapa en otro y llenarlo en un tercero y que todo encaje a la perfección. Eso no existía hasta antes del año 1947 y, por ejemplo, cuando Coca Cola decía que “ésta es una botella de un litro”, estaba obligada a enviar la máquina embotelladora que medía la cantidad de líquido y las tapas porque el sistema productivo no era compatible con otro. Esa es la función de ISO, que todo combine con todo, que se establezcan unidades de medida precisas y estandarizadas. Si lo piensan, es bien loco: tenemos normas ISO desde el tamaño de las tarjetas de crédito hasta los códigos de los aviones. Que un vuelo de LAN sea “LA703” no es idea de LAN Chile, sino una norma ISO. Estamos rodeados de ISO.

En el año 2001, ISO planteó en su comité de políticas del consumidor, la posibilidad de crear una norma de Responsabilidad Social, aunque originalmente la idea apuntaba a una norma de etiquetado, para que los consumidores pudieran premiar o castigar productos y servicios. Se hizo un estudio de factibilidad que terminó en abril del 2004 y se presentó en una conferencia en Suecia, dos meses después. Participé de esa reunión como delegado chileno, por lo tanto a partir de ahí yo soy parte de esta historia. Allí se avanzó en la creación de una norma ISO de Responsabilidad Social, que se rotuló 26.000. ¿Por qué 26.000?, porque era el siguiente número redondo disponible, nada más. Eso significa que hay una 25.000 en alguna parte, por eso se entiende que va haber una 26.001, 26.002 y así sucesivamente.

La última reunión, la octava reunión plenaria, se desarrolló en Dinamarca y terminó el 21 de mayo de 2011, y en ella se aprobó prácticamente todo el contenido casi por unanimidad, por lo que se da por descontado que la norma va a ser publicada en diciembre.

La principal característica de esta norma es que no es un mero *checklist*, un *sí o no*; sino que provee orientación y guías acerca de Responsabilidad Social, para que cada uno haga el análisis de pertinencia. En la mañana de hoy, estuve conversando con miembros de la Cámara de Comercio de Santiago y coincidimos en que los distintos gremios empresariales tendrán que procesar y digerir la norma y proveer de

orientación a sus asociados. Ciertamente, no es razonable que cada empresa, especialmente la pequeña, mediana y micro, se lea 100 páginas para intentar decidir qué es lo aplicable o no a su caso particular.

Esa es la lógica e esta norma, es flexible y sirve a toda organización, recordemos que ya no tiene la “E” de empresarial. Además, posibilita que no se estigmatice a la empresa como la única que tiene que cumplir ciertas responsabilidades, sino que insta a que cada uno asuma lo suyo. En tal sentido, valoro mucho que la CUT haya estado en este debate; el representante sindical chileno, Nivaldo Rojas, de la Federación Minera de Chile, es una persona muy constructiva. De hecho, en Dinamarca bromeaba con el representante de la industria, asegurando que “cuando volvamos a Chile nos tenemos que pelear un poco, porque en este tema nos llevamos demasiado bien; es sospechoso”, decía entre risas.

Una cosa novedosa de la negociación de esta norma ISO, es que por primera vez se convocó a los países para que nombraran delegaciones en seis categorías de “partes interesadas”. Tradicionalmente, los representantes eran funcionarios de las empresas involucradas directamente o bien, funcionarios de Gobierno. En este caso y por primera vez, se llamó a múltiples *stakeholders*: Consumidores, Gobierno, Trabajadores, ONGs, y a grupos ligados a Servicios, Apoyo e Investigación, donde entramos las Universidades o las Consultoras. No sólo se buscó un equilibrio entre países desarrollados y en vías de desarrollo, sino que además se avanzó en balancear las categorías de *stakeholder*. Es decir, el voto de toda la industria del mundo a través de sus gremios empresariales globales, pesa lo mismo que los sindicatos del mundo y pesa lo mismo que organizaciones de ONGs.

En la historia de ISO eso nunca había ocurrido. Además de haberse transformado en el mayor grupo de trabajo en la historia de ISO, permitió que no hubiera sectores que pudieran imponer condiciones a otros.

Esto se ha traducido en un aumento en la participación de las distintas categorías de *stakeholders*. Muy pronunciado, el Gobierno es el que más creció; pero también la cantidad de expertos, que llegaron a 470 nominados de 190 observadores, provenientes de 99 países y 41 organizaciones internacionales. De esos 99 países que participaron, dos tercios eran naciones en vías de desarrollo; es decir, por primera vez fuimos mayoría en la discusión de una norma ISO. Históricamente, la proporción de expertos de países desarrollados por sobre los emergentes, era de un 97% contra el 3%, lo que cambió radicalmente en la última cita. De hecho, el presidente del comité ISO de Responsabilidad Social es brasileño y el coordinador del grupo de redacción, un académico

sudafricano y profesor de la Universidad de Cape Town. Chile a pesar de ser miembro fundador de ISO, hasta este proceso nunca había tenido un grupo de trabajo ni enviado delegados.

Lo que estamos tratando de graficar con estos datos, es que esta norma tiene un alto nivel de legitimidad, porque está balanceada la participación de las distintas partes involucradas: ya no es sólo una norma empresarial, ni una norma impuesta por los países ricos y poderosos. Ese es básicamente el mensaje.

Respecto del trabajo realizado en Dinamarca, puedo comentarles que se resolvieron los 13 temas que estaban pendientes y se acordó una redacción final de la norma, con la sola oposición sostenida de India, como delegación de país, y de los Gobiernos de Estados Unidos y Canadá. Este hecho tiene mínimo impacto, puesto que si bien la opinión de estos países tiene mucho valor, ellos han votado a favor de estas medidas anteriormente y se estima que lo harán en el futuro. Pese a todo, esto significa un avance ya que no hasta hace muy poco, teníamos a China, a la mitad de los países árabes y a muchos gobiernos de facto operando en contra, particularmente con un fuerte *lobby* de Beijing para que esto cayera.

El DIS, *Draft International Standard*, se distribuyó el 1 de agosto, se ratificó el 1 de octubre y se publicó en diciembre. Además, se estableció una estructura post publicación, para hacer seguimiento a la fase de implementación. Para ello, el comité chileno tendrá una reunión el 9 de junio para tomar la decisión de hacer “espejo” y darle continuidad al grupo chileno y así monitorear e impulsar la opción del ISO activamente. Muy bien, entonces, estamos en la etapa final.

Sobre GRI voy a decir una sola idea: se trata de una guía para generar reportes de sostenibilidad. Tal vez esto les suene conocido pues las empresas más grandes están haciéndolo, pero lo más importante es que hay ejemplos de reportes de sostenibilidad a los que es posible acceder y conocer. Hay un estudio de la consultora holandesa CPMG, desde el año 1993, en tendencias de reportes de sostenibilidad de empresas, que monitorea las 250 empresas más grandes del mundo y las 100 más grandes en 22 países. ¿Cuál es el resultado de esto? En octubre de 2008, cuando se publicó el último estudio, el 79% de las empresas más grandes del mundo reportó sus resultados económicos, sociales y medioambientales, en circunstancias que la medición anterior sólo había arrojado un 52% de las empresas haciendo este tipo de reportes. Hay una empresa chilena entre esas 250 compañías: CODELCO.

Por países, también hay saltos importantes. En Brasil, estos reportes se estilan bastante y representan una tendencia en alza. Por otro

lado, las empresas están publicando sus memorias financieras integradas con las dimensiones ambientales y sociales, no en documentos separados. También hay una alta tasa de reportes en Japón, Reino Unido y EEUU. En el caso chileno, estamos como en el 50% de las 100 empresas más grandes del país aunque no estamos incluidos aún en este estudio.

Para finalizar, ¿cómo es que ISO y GRI van de la mano? El GRI es parte del proceso ISO, es el que desarrolla el estándar de transparencia de rendición de cuentas. Para que lo entendamos bien, “reportar” es una acción que está explícita en la norma ISO 26.000 como práctica recomendada en materia de rendición de cuentas públicas de los resultados de la gestión. Lo que está propuesto para diciembre de este año, es publicar junto con la norma ISO un documento GRI, para orientar a aquellas empresas que están haciendo reportes de sostenibilidad.

DESAFÍOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA EL CHILE DEL BICENTENARIO.

Alejandro Ferreiro

Abogado de la Universidad de Chile y Master of Art de la Universidad de Notre Dame, en estudios relacionados con la paz mundial y la resolución de conflictos. Fue Ministro de Economía durante la Presidencia de Michelle Bachelet; la Mandataria, además, lo designó como miembro del Consejo para la Transparencia, cargo en el que fue confirmado por unanimidad en el Senado. Su trayectoria en el sector público es amplia, habiéndose desempeñado como asesor del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, secretario ejecutivo de la Comisión Nacional de Ética Pública y asesor gubernamental en la materia; ha ejercido como Superintendente de ISAPRES, Electricidad y Combustibles, Valores y Seguros, y de AFPs, y fue presidente de la Comisión Calificadora de Riesgos y miembro de la Comisión Resolutiva Antimonopolios. Adicionalmente, integró la comisión asesora presidencial para la Reforma Previsional en 2006 y ha sido consultor en materias referidas a regulación de seguros de salud y sistemas previsionales, para diversos organismos internacionales y países, como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, la Organización Panamericana de la Salud, India, Egipto, Paraguay, República Dominicana, Argentina, Perú y Bolivia. Fue miembro del Comité Ejecutivo de la Asociación Internacional de Reguladores de Seguros y presidente de la Asociación Internacional de Organismos Supervisores de Pensiones 2002-2003. En lo académico, ha sido profesor de derecho económico de la Facultad de Derecho de la Universidad Andrés Bello, ha impartido clases en la Escuela de Gobierno y de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez, en materias relacionadas con políticas públicas, anticorrupción, regulación económica y gobiernos corporativos. En la actualidad,

se desempeña como director en MADECO S.A, Compañía de Seguros Corpvida, Norte Grande S.A, Cintra, Autopista del Maipo, AndesCan y Fundación Prohumana. Además, integra el directorio del Consorcio para la Reforma del Estado, compuesto por distintos centros de estudios y universidades, abocados a la elaboración de propuestas de mejora de funcionamiento del Estado. Obtuvo el premio “Pedro Nicolás Montenegro”, concedido por la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile, al alumno con el promedio de notas más alto de su generación y, en 2005, fue designado Young Global Leader, por el Foro Económico Mundial.

Muy buenas tardes. Agradezco la invitación de la Universidad de La Serena y a todos y todas ustedes que han venido a esta ponencia. Como de seguro ya saben, hasta hace un tiempo se hablaba explícitamente de Responsabilidad Social Empresarial. ¿Por qué “Empresarial”? porque respecto de las empresas había que hacer hincapié en que además de los fines propios de una empresa, como la búsqueda del lucro, la rentabilidad y el beneficio de los accionistas, era deseable o posible pedir o exigir algo más; una dedicación a temas que fueran más allá de la mera obtención de utilidades. Respecto de otras organizaciones, particularmente las ONGs, o las del sector público, ha habido una presunción base de que su misión propia es y ha sido desde ya, la búsqueda de algún objetivo meritorio distinto de la ganancia económica.

Ante las empresas ha estado históricamente sembrada la duda de si es conciliable, compatible y armónica la persecución de sus intereses y la búsqueda también del interés social o el bien común. Y por eso respecto de las empresas, se viene hablando de la RSE. Éste es un tema que nació por el año 1992, en la Cumbre de Rio, con la discusión en torno al desarrollo sustentable en materia medioambiental y la obligación de que las empresas se comprometieran con una mirada de largo plazo respecto a la conservación del ambiente. Esta idea de la Responsabilidad Social Empresarial, se consolidó luego en una resolución de las Naciones Unidas, impulsada por su Secretario General de entonces, Kofi Annan, que planteó un desafío planetario a las grandes corporaciones y les dijo: “Suscribamos un pacto global”, el llamado *Global Compact*, que estableció 10 principios mediante los cuales las principales compañías del mundo se comprometían en determinadas materias, determinadas actividades, a ciertos patrones de conducta y responsabilidades frente a temas como derechos humanos, trato con los trabajadores, derechos laborales, cuestiones medio ambientales y lucha contra la corrupción.

Este pacto en algún sentido instaló a las Naciones Unidas en un rol de liderazgo en la promoción de los temas de RSE.

Probablemente, el dilema acerca de la responsabilidad empresarial, se grafique bien con la discusión que existía entre 2 personas que se apellidan de modo similar, pero que piensan bastante distinto: Milton Friedman y Richard Freeman. El primero, es un conocido nuestro; fue Premio Nobel de Economía, uno de los más prestigiosos economistas de la Escuela de Chicago y, por tanto, gurú de buena parte de los economistas chilenos que estuvieron allí. En un famoso artículo publicado en el *New York Times*, en 1970, cuando comenzaba a surgir la idea de que las empresas deberían dedicarse a otras cosas también, él decía: “Momento, la RSE consiste únicamente en aumentar las utilidades de la compañía, cumpliendo con la ley, con los contratos y con las buenas costumbres”. No habría para él un espacio para una Responsabilidad Social distinta de la función esencial o básica de la empresa, que es la búsqueda de las utilidades dentro del marco legal vigente. Esta es una mirada muy en sintonía, con la escuela clásica de la economía de Adam Smith, la mano invisible, es decir, “deje que las empresas ganen dinero, porque al hacerlo, por el sólo hecho de complacer a los consumidores, ofreciéndoles adecuadas combinaciones de precio y calidad en los productos y servicios que vende, están satisfaciendo un objetivo también social”.

Sin embargo, esta mirada estricta, ajena a temas explícitos de responsabilidad, va cediendo paso conforme pasan los años y, en 1984, se escribe el libro probablemente más fundamental de los temas de RSE, “*Stakeholders Theory*”, que podemos traducir como “Teoría de los Públicos de Interés”, en donde Richard Freeman, decía: “No, la finalidad de una empresa no es sólo perseguir el lucro, una empresa debe ser administrada de modo de alcanzar un equilibrio, entre los intereses de todos quienes tienen una relación sustancial con la empresa. Ello incluye a proveedores, clientes, trabajadores, accionistas -por cierto-, comunidad y medio ambiente. El verdadero objetivo de una empresa es armonizar, equilibrar, coordinar todos estos intereses y no hacer prevalecer estrictamente el interés del accionista por sobre los intereses del resto de los públicos con interés”. Esto es una suerte de desafío, un cuestionamiento a la mirada clásica del funcionamiento de la empresa. Hay economistas, como Michel Porter, que es un gran teórico de las ventajas estratégicas de las compañías, que dice: “Una empresa va a tener ventajas competitivas, en la medida en que tengan mejor capacidad de negociación respecto a sus trabajadores, consumidores, respecto a la competencia”. Para él, la ventaja competitiva es una suerte de lucha, de

un conflicto con estos públicos, por tanto, el accionista gana más en la medida en que -entre comillas- pueda obtener más del consumidor, ganará más en la medida en que pueda remunerar menos a los trabajadores, ganará más en la medida en que pueda negociar duramente con sus proveedores y pagarles la menos cantidad de dinero posible por los insumos que utiliza.

Entonces, desde esta mirada tradicionalmente conflictiva, en donde las utilidades de la compañía dependían del modo en que prevaleciera en esta suerte de conflicto con sus grupos de interés, pasamos a esta otra perspectiva en donde ya no se habla de un conflicto, sino de una suerte de colaboración de largo plazo, donde la RSE busca armonizar los intereses de estos públicos relevantes y no imponer el interés del accionista en contra de esos otros intereses.

Ésta es la evolución conceptual que nos lleva a preguntarnos finalmente acerca de cuál es la finalidad, cuál es la verdadera intención, qué hay detrás de quienes predicán la RSE. ¿Es esta una convicción genuina, incorporada en el ADN de los dueños de las empresas y de sus Gobiernos Corporativos?, o, ¿es más bien una necesidad, una táctica para pagar la licencia social de una compañía?, ¿estamos en el campo del genuino altruismo, o consideración verdadera sobre el entorno o, por el contrario, una mera necesidad táctica consistente en reconocer que una empresa podrá ser sustentable en el tiempo, en la medida en que sea percibida como socialmente responsable? Este puede ser un debate eterno, porque habrá quienes en las empresas que creen que esto es esencial, que el altruismo o la RS son parte del ADN corporativo y habrá otros que piensen distinto. De hecho, en la sociedad hay muchos escépticos que ven tras el discurso de la RS sólo una táctica publicitaria.

¿POR QUÉ ES BUENA LA RSE?

De cualquier manera, ya sea que se llegue a esta RS por la vía de la convicción genuina o por la vía de la necesidad del pago de una licencia social de operación como manera de prevenir la reacción adversa de estos públicos con intereses, lo cierto es que la tendencia parece irreversible y los efectos prácticos son similares. En efecto, podemos incluso soslayar la indagación acerca de las motivaciones. Cierto es que mejor es lo genuino, pero en la medida en que la RS sea sustantivamente consistente, si lo que se hace en nombre de la RS efectivamente satisface los intereses de consumidores, trabajadores, comunidad, medio ambiente, proveedores, pierde importancia la preocupación respecto de las motivaciones, convicciones o del camino que se recorrió para llegar allí. Lo importante

es haber llegado y que la actividad socialmente responsable sea robusta, consistente, real y no una mera apariencia publicitaria, en la que más importa parecer, que ser socialmente responsable. Ya sea por altruismo o necesidad, por convicción o por utilidad, la RSE es buena no sólo para la sociedad, cosa que damos por hecho, es buena para la empresa también y por varias razones que conviene revisar acá.

La primera; porque no es verdad que a las personas que participan en empresas o en cualquier organización, sólo les importa la renta o la remuneración. Las personas se sienten mejor, más integralmente satisfechas, si participan de una entidad u organización que también contribuye positivamente con el entorno. Por eso hay gente que tiene vocación de servicio público, por eso hay gente que trabaja en voluntariado, porque no es cierto que todos seamos personas que perseguimos exclusiva y afanosamente el interés particular. Hay muchos que estamos motivados por hacer cosas que tengan impacto positivo en el medio ambiente y creo que tanto los dueños como los trabajadores de una empresa, van a sentirse mejor y más motivados si entienden que la acción de su empresa u organización, impacta positivamente a la sociedad.

En segundo lugar, y visto desde una perspectiva más utilitaria, la RSE incide claramente en la reputación de una compañía, organización o entidad. La construcción de la reputación, la preservación de la imagen, el desarrollo de marca, todos aquellos factores que permiten que los consumidores distingan una empresa de otra, se protegen, se construyen de una mejor manera cuando esa organización es percibida como “socialmente responsable”. Así lo entienden las empresas y, por tanto, hay evidentemente un beneficio económico para quienes puedan presentarse genuinamente como responsables en materia social.

Tercero, porque permite atraer las preferencias de los consumidores y de los inversionistas; sabemos que hay consumidores que distinguen y premian aquellas empresas que son socialmente responsables, respecto de aquellas que no lo son. La comercializadora de productos *Fair Trade*, que vende fundamentalmente café de Centro América, pone en la rotulación de los productos que comercializa que su café fue producido respetando íntegramente los derechos de los trabajadores, de los pueblos indígenas y el medio ambiente. Entonces, quien compra ese café paga un poco más que por otro café, pero sabe que está pagando por un producto que respetó cuestiones que a esos consumidores importa. Este condicionamiento al consumo, a cambio de certezas de que tal producto cumple con estándares sociales o medioambientales adecuados, no sólo se aplica a consumidores independientes, sino que también a cadenas

de distribución. Una gran cadena británica de supermercados, no sólo rotula en los productos que exhibe en sus salas los componentes físicos, químicos o nutritivos, sino que además cuál es efecto en la emisión de gases invernadero de la producción y del transporte de cada producto.

Esto tiene un lado bueno y otro complejo; lo bueno es que si usted quiere premiar a quienes son menos dañinos respecto del medio ambiente, puede elegir aquel producto idéntico en su estructura, pero distinto respecto de la huella de carbono generada al momento de su producción o distribución. El lado complejo va dado por el hecho de que hay quienes afirman que detrás de esto hay cierto proteccionismo implícito o encubierto, porque como se mide no sólo lo relativo a la producción, sino también lo referido al transporte, es obvio que quienes venden desde un país lejano como Chile, tienen que hacerlo agregando en sus rotulaciones la huella de carbono que supone el viaje de un continente a otro, lo cual no es menor. Por lo tanto, siempre seremos desfavorecidos los países distantes de los centros de venta, respecto de los países que están más cerca de esos mismos centros de venta, de ahí que se afirme que ésta es una forma “elegante” que han ingeniado algunos europeos para ejercer el proteccionismo. Pero de cualquier manera, cualquiera sea el efecto o la intencionalidad, lo cierto es que hay gente que está dispuesta a preferir aquellos productos que están siendo comercializados con el menor impacto posible en el medio ambiente. Ya no da lo mismo cómo se hagan las cosas, puesto que la visión clásica del consumidor basada en precio-calidad, hoy agrega otras como huella de carbono o comercio justo, que responden a este creciente, aunque todavía insuficiente, deseo del consumidor de incorporar otras variables al momento de tomar sus decisiones.

Un cuarto elemento que refleja la importancia de la Responsabilidad Social para las empresas y cualquier organización, tiene que ver con su política de reclutamiento de personal. Usted va a conseguir personas más motivadas y con una escala de valores más ajustada a la que usted quisiera tener, si su empresa es percibida como socialmente responsable. Así como hay consumidores que prefieren productos responsables, hay trabajadores que prefieren trabajar en empresas responsables. Entonces, se genera una señal respecto de los trabajadores que constituye también una política de promoción o de atracción del tipo de personas que quisiéramos tener en cada organización. Personas responsables con los consumidores, con los trabajadores, con el medio ambiente. En igualdad de condiciones, ¿dónde prefiere trabajar la gente?, ¿en empresas u organizaciones socialmente responsables o en las que no lo son?

Esto tiene otra ventaja y hay que decirla con todas sus letras: Una empresa socialmente responsable controla mejor el riesgo político, controla mejor los cambios adversos en la regulación y controla mejor los temas de imagen. Es decir, ¡cuánto hubiera pagado British Petroleum por haber evitado el derrame masivo, escandaloso sobre el Golfo de México! ¡Cuánto hubiesen querido pagar otras empresas que se han visto enfrentadas a problemas mayores y que han tenido que recuperar el valor de esa marca o compañía, desde cero! ¿Cuánto le costó NIKE recuperarse en términos de imagen, de la acusación de que sus pelotas de fútbol eran cosidas por niños de países asiáticos? Cuando se es socialmente responsable, incluso hay una mayor indulgencia frente a un problema. Cuando una empresa prestigiada y reconocida como socialmente responsable enfrenta un problema mayor, el prestigio opera como una suerte de seguro para el control de daños: es altamente probable que dicho problema sea leído como un error o falla excepcional respecto de su conducta regular. Distinto es que una empresa con mala reputación cometa un error; ahí, la legislación, la fiscalización, la imagen, los medios de comunicación van a ser completamente implacables. En este tipo de situaciones, ser socialmente responsable sí permite contar con esta “licencia social” de operación, que es adicional a la “licencia legal” de operación.

LA RECONCILIACIÓN ENTRE EL BIEN COMÚN Y EL EMPRESARIAL

¿En qué se parece Friedman a Freeman? En que en el largo plazo los intereses de las empresas y la RSE convergen. En el corto plazo, probablemente no; si hay un gerente que está sólo preocupado de mostrar utilidades para este año, para este semestre, no va a hacer ningún esfuerzo en mejorar la relación con la comunidad, con los trabajadores, con los proveedores, porque eso va a tener un costo en el corto plazo y eso va a reflejarse en el balance. Pero, si está preocupado del largo plazo, ese costo es una inversión de sustentabilidad y por lo tanto, la RSE engancha con la sustentabilidad de la empresa y se transforma en un “buen negocio”. Lo que hay que pedirle a las empresas y a los gerentes de las empresas, es que levanten la mirada, que piensen en el largo plazo, ya que es bien factible que, en el largo plazo, lo que es bueno para ellos, será bueno para la sociedad. Y es una buena noticia que ambas miradas converjan: los intereses de las empresas y el interés común de la sociedad.

Visto desde otro ángulo, en el siglo XX vivimos enfrentamientos políticos, guerras, como la Guerra Fría que fue precisamente un conflicto

ideológico entre la visión marxista y la mirada del libre mercado. La posición socialista decía “no es posible el bien común con empresas privadas, simplemente no es compatible porque la empresa privada busca naturalmente la apropiación y la maximización del excedente para el accionista, con desprecio de todo lo demás”. Y lo que hace la lógica de la RSE es afirmar que no es así, queremos que no sea así.

Es una apuesta por la conciliación entre el objetivo de las empresas y el objetivo de la promoción del bien común. Pero esto que estamos diciendo es relativamente fácil hoy, pero inadmisiblemente conceptualmente en el debate ideológico de hace 40 ó 50 años, cuando una mitad del mundo afirmaba que bien común y propiedad privada eran simplemente irreconciliables.

La RS es una suerte de oportunidad histórica para la reconciliación definitiva entre la empresa privada y el bien común y es también una oportunidad histórica para incorporar a las empresas al desafío de mejorar la vida social. Depende de cómo se calcule, pero podría decirse que de las 100 unidades o entidades económicas más importantes del mundo, cerca de 52 son países y 42 son empresas. Esto podría llevar a pensar que en muchas partes, para muchas comunidades, importa más y afecta más la vida real de la gente, lo que pasa con la gran empresa que está en el entorno, que con lo que haga o deje de hacer el Estado. Es decir, es imposible pensar en una sociedad de bienestar sólo a partir del Estado de bienestar, porque el Estado no alcanza a transformar la vida social del modo que sí lo alcanzaría si suma a su acción, la de la actividad de las empresas. Esta incorporación ya no es para que el Estado controle a las empresas, para que trate de enderezar su función en la lógica del bien común, sino para que ambas contribuyan a este objetivo común de toda la humanidad: mejorar la forma en que vivimos.

LA RSE: UN CONCEPTO SIEMPRE EN EVOLUCIÓN

Todos los días, empresas tratan de demostrar, unas mejor que otras, que la Responsabilidad Social no es sólo un *slogan*, una estrategia publicitaria, o algo que se declara de la boca hacia afuera, sino que es algo cada vez más internalizado en el modo de hacer empresa y de eso va a depender cómo evolucione esto, de cómo termine el conflicto entre lo genuino y lo aparente, lo real y lo que sólo pretende serlo. De cómo termine esto en la opinión pública, va a depender el concepto final de RSE y el tipo de arraigo social que finalmente ésta tenga, porque aún hay muchos escépticos, mucha gente que sigue pensando que esto es más bien *marketing*, estrategia, necesidad de aparentar, más que una

cuestión genuina, consistente y real. Y es cierto, hay empresa que profitan de esto o de esta pretensión, sin molestarse en ser consistentes, por lo tanto hay de lo uno y de lo otro. Y lo mejor que le puede pasar a la RSE como concepto, es que los “gatos que parecen ser liebres”, sean desenmascarados y que como sociedad podamos tener claridad de poder distinguir lo genuino de lo aparente.

Obviamente, en todo esto estamos en el plano de lo voluntario, de lo recomendable, de lo deseable más allá de la ley. Las empresas y las organizaciones tienen obligaciones legalmente exigibles, sobre las cuales la sociedad reclama un comportamiento adicional. Aspira, pide, reclama, pero no puede alcanzar a exigir, porque en los Estados de Derecho sólo se puede exigir cuando hay una ley que lo imponga. Por tanto, sobre la capa legal, hay un trecho de exigencias tácitas, recomendaciones, o expectativas de comportamiento para las empresas. Estas capas, la de la ley y la de la RS, son capas dinámicas en el tiempo, que tienen contenidos distintos. Hace unos 50 años, era socialmente responsable no contaminar, porque en rigor no estaba legalmente prohibido; hoy, es parte de lo que la ley exige. Hace 50 años, los estándares de derechos de los trabajadores eran inferiores y buena parte de lo que hoy consideramos esencial del derecho laboral, era Responsabilidad Social. En la Inglaterra de la Revolución Industrial, habría sido socialmente responsable que no trabajaran los niños; para nosotros, hoy es completamente inaceptable que niños trabajen en la minería del carbón como lo hacían hace 200 años en las minas británicas o, incluso, a mediados del siglo pasado en las minas de Lota y Coronel.

Reitero el concepto. La sociedad va cambiando su percepción de lo que debe exigir. Lo que antes era socialmente responsable, en la medida en que haya una determinada opinión social sobre aquello que ya no es meramente recomendable sino que exigible, va incorporándose a la dimensión de la ley. Por tanto, la capa de lo socialmente responsable cambia de contenido; probablemente, mañana será responsabilidad empresarial una activa política de reclutamiento de personas con discapacidad o una política mucho más activa de flexibilidad en los horarios para que las madres puedan trabajar. Es decir, quizás no podamos imaginarnos hoy qué es lo que vamos a decir que es socialmente responsable en una empresa en unos años más, porque lo que hoy es socialmente responsable, mañana va a ser capturado por la legislación.

Hasta ahora, la práctica de la Responsabilidad Social es voluntaria desde una perspectiva legal, pero hay empresas que están en la mira social dada su alta incidencia en la vida de las comunidades, para las cuales ya no es opción “aspirar” a ser socialmente responsables,

sino que es derechamente una “obligación”. Dijimos que la licencia legal es importante, pero cada vez lo es más, la licencia social de operación; es decir, una empresa que hizo un reporte de sustentabilidad en 2009 y demostró todo lo que ha hecho en políticas de RS, ¿puede permitirse en 2010 dejar de hacer ese reporte? Puesto así, es voluntario, pero no tanto; es voluntario, pero irreversible. Al tomar la decisión de dar pasos en favor de la RS, es altamente costoso en términos de imagen retroceder, por lo que no queda más que avanzar cada vez más. Más allá de que no esté en los códigos y en las leyes, más allá de que no puede ir un ente fiscalizador a exigirle la RS, en los hechos, su empresa no puede permitirse no ser socialmente responsable porque el costo de la irresponsabilidad va a ser impagable en la perspectiva comercial y de la sustentabilidad.

LOS DESAFÍOS PARA ROBUSTECER LA RSE

¿Cuáles son nuestros desafíos? Uno de ellos es definir cómo mejoramos la métrica, cómo mejoramos la capacidad de discernir entre lo que es socialmente responsable y lo que es meramente táctico o publicitario. Hasta hace un tiempo, los reportes de sustentabilidad que hacían las empresas eran básicamente construcciones de lo que las empresas querían decir. Hoy, afortunadamente, hemos avanzado con formularios de reporte, como el GRI de Naciones Unidas, que establece el formato de la información que debe entregarse respecto de las actividades que apuntan a ser socialmente responsables. Pero lo central, es que esos datos deben ser refrendados por evaluadores externos y por herramientas que permitan la consulta sistemática a los beneficiarios supuestos de políticas de RS. Si decimos que somos socialmente responsables porque nos preocupamos de los consumidores, proveedores o trabajadores, lo menos que podemos hacer es someternos a escrutinio, al *test* de qué piensan aquellos respecto de lo que yo hago supuestamente por ellos. Y ese es un tema aún pendiente en esta materia, pero se va avanzando hacia allá. Al menos en este tema y en estos tiempos, tenemos buenas noticias: el uso de las tecnologías de la información y un escenario propicio a la transparencia. Si una empresa pretende ser socialmente responsable, pero tiene un problema grave con sus trabajadores o con el medio ambiente se va a saber, porque la información es imparable, ya sea por *twitter*, *facebook*, o cualquier *blog*, las noticias viajan en *Internet* y van a ser recogidas por medios de comunicación masivos. Las tecnologías de información hacen cada vez más difícil sostener las apariencias y eso va a tender a desplegarse inconteniblemente por el ciberespacio.

Hace algún tiempo, comentaba en algunas empresas que querían

ir más a fondo respecto de cómo distinguir lo genuino de lo publicitario, que me parecía que la crisis económica mundial era una buena manera de detectar esto. Porque cuando hay bonanza, cuando a las empresas les va bien, siempre es posible destinar una parte de las utilidades a financiar ciertas actividades, pero la pregunta de fondo es: ¿En época de crisis, cuál es la parte del presupuesto que primero se recorta?, ¿el presupuesto para hacer RSE? Entonces ahí es cuando nos damos cuenta de si el tema de la Responsabilidad Social es genuino. Cuando las ventas se reducen y debemos decidir qué hacer para el control de costo, ¿vamos a aceptar un menor retorno para el accionista o vamos a despedir trabajadores inmediatamente? Es en los tiempos malos, cuando más fácil es saber que lo que se declaró en los tiempos buenos era consistente o no con el funcionamiento de la empresa. La señal va a depender de las medidas que se adopten ante las crisis.

TRANSPARENCIA Y RSE

Quiero volver al tema de la transparencia, porque es un tema en el que estoy trabajando durante este tiempo, porque me parece esencial y porque tiene que ver profundamente con la Responsabilidad Social. La transparencia es el contexto en donde los gatos se notan más gatos, y las liebres más liebres y, por ende, la confusión es menos posible. Ella disuade e inhibe las malas prácticas, porque en la medida en que lo que yo haga vaya a ser observado por terceros, más me vale no hacer aquello que me va a dejar mal parado. Y eso rige para los gobernantes, sometidos a la Ley de Transparencia y para las empresas. Voy a usar un ejemplo que usualmente utilizo en clases. ¿Por qué los gimnasios están llenos en primavera y verano, pero vacíos y haciendo promociones en invierno y en otoño? ¿Somos únicamente conscientes de los beneficios del ejercicio durante la primavera y el verano y no nos importa la vida saludable en el otoño y en el invierno? ¿O es que estamos dispuestos al esfuerzo del gimnasio para vernos bien, porque los *rollitos* los podemos disimular bien con harta ropa, cuando hace frío, pero son indisimulables con poca ropa? Eso pasa con la transparencia: los *rollitos* son cada vez más indisimulables; ahí reside el poder de la transparencia para los gobernantes y para las empresas y es el mejor complemento para la RS, porque ayuda a distinguir, premiar al que hace las cosas bien y castigar al que las hace mal.

No habrá Responsabilidad Social sin transparencia, primero porque las empresas necesitan que se note, que se vea, que se sepa lo que hacen en nombre de su comunidad. No conozco empresa que esté

dispuesta a cumplir íntegramente con el precepto evangélico que dice “Que no sepa tu mano izquierda lo que hace la derecha”. Es decir, es muy difícil pensar que una empresa va a ser socialmente responsable en silencio. Pero, además, tenemos derecho a saber qué hacen las empresas; me interesan los reportes porque, como consumidor, me gustaría poder elegir entre productos aparentemente idénticos, aquel en donde mejor se trata a los trabajadores, en donde mejor se cuida el medio ambiente. Para eso se requiere información, difusión, transparencia y comparación. Ahora bien, la paradoja está en que la transparencia que sirve, es también aquella que duele, la que muestra lo que algunos no quisieran mostrar, pero hay que entender -y para seguir con los ejemplos de los gimnasios-, que la transparencia es como los abdominales: si no duele un poco, no sirve. La transparencia no es publicidad, porque ahí se muestra sólo lo que se quiere mostrar; la diferencia entre la transparencia y la publicidad es que en la primera se ve lo que muchos no quisieran que se viera.

Creo que hay ciertas tendencias futuras que apuntan a que cada vez va a haber mayor tendencia a la transparencia. Me parece que estos procesos son más o menos irreversibles y que será muy difícil dar marcha atrás; existe una Ley de Transparencia que rige a todo el sector público sin excepción y la pregunta obvia es ¿qué pasa en el sector privado?, ¿va a ser voluntaria, va a ser exigible la Responsabilidad Social? Si el sector privado no está dispuesto a ello, entonces debe declararlo explícitamente. “No hacemos nada”. Evidentemente, el regulador no le está diciendo “hágalo”, lo que estará sucediendo es que se incrementará el costo de no hacer nada; por un lado, porque obliga a explicitar que en el capítulo de RS hay un espacio vacío, pero además obliga a un formato riguroso y comparable de la información para evitar que la información que se entrega sea publicitaria, sea incomparable, que esté presentando “peras junto con manzanas”.

El Estado puede ayudar a la RS por la vía de mejorar la difusión, por la vía de hacer obligatoria no la Responsabilidad Social, sino que el reporte de aquello que se haga en nombre de la Responsabilidad Social, en donde el que no haga nada, que lo diga y que la sociedad tenga oportunidad de comparar a los que no hacen nada, con los que sí hacen. Éste es un rol que el Estado debería cumplir, no sólo en países europeos, sino también en Chile; de hecho, la ley danesa que entró en vigor hace un año y medio, está siendo replicada en muchos otros países de ese continente, así que no se sorprendan si de aquí a un tiempo más, especialmente luego del impulso que a la RS le da la norma ISO 26.000 que entró en vigencia hace pocos días, van a empezar a encontrar reportes ya no voluntarios, sino obligatorios de Responsabilidad Social.

LA ISO 26.000

Es difícil no opinar sobre ISO 26.000 porque su entrada en rigor se dio a conocer en Suiza hace unos días. El 31 de octubre de 2010 se lanza en Chile. Es una esta es una norma que empezó a discutirse hace mucho tiempo, incluso primero las reuniones eran con gente de Naciones Unidas, quienes hicieron un “encargo” a la *International Standard Organization*, ISO, y la duda era si se podía hacer una norma ISO para RS, si la RS era algo susceptible de ser tomado de esta manera o si estaba completamente fuera de lo que ISO solía hacer. La pregunta era que, si estaba fuera del ámbito de ISO, ¿valía la pena intentarlo? ¿Se haría sólo para las empresas o para cualquier organización, para las grandes y para las chicas, en cualquier contexto cultural, persigan fines de lucro o no? Pero al tratar de abarcarlo todo, fue evidente que no podía tratarse de una norma certificable y, por tanto, a diferencia de otras ISO, ésta no es para certificación y quien diga que se certificó por ISO 26.000, está faltando a la verdad o, al menos, exagerando.

Pero ¿para qué sirve entonces? Porque ya no estamos ante la norma estricta, rigurosa, precisa y objetiva que se usa para la certificación, sino que frente a guías, orientaciones y directrices. De cualquier manera, esto ayuda a condensar, decantar y precisar conceptos, por lo tanto, cuando hablemos de RS en el mundo, vamos a estar hablando básicamente de lo mismo; tal vez no con el nivel de detalle y precisión que se quisiera, pero básicamente de lo mismo. Vamos a hablar de una empresa u organización que para ser socialmente responsable, tiene que partir por identificar qué es lo requerido para serlo. ¿Cuál es el impacto positivo que puede generar en el entorno?, identificar los públicos de interés, establecer involucramiento efectivo con cada uno de esos públicos, si me interesan los trabajadores, pues bien, ¿cuál es mi política con los trabajadores?, si tengo una responsabilidad con los consumidores, ¿en qué se traduce aquello?, debo explicitar el modo en que se traduce la preocupación que yo declaro tener respecto a los públicos de interés. Luego, hay un trabajo concreto con ellos, tengo que hacerme cargo de las 7 materias que están señaladas en esta norma.

La primera es el tema de los derechos humanos, lo que obliga a tener cuidado en la empresa para ver estos temas vinculados a la no discriminación, a resolución de conflictos, ¿vamos a favorecer el respeto de los derechos civiles y políticos de las personas que trabajan con nosotros o las que están en nuestro entorno?, ¿podemos como empresa ser socios de Gobiernos que violen brutalmente los derechos humanos? Hay un claro debate acerca de hasta dónde es compatible

aquello. El segundo tema, las prácticas laborales. Esto tiene que ver no sólo con nuestros propios trabajadores; la norma lo dice expresamente: “No es sólo su planta, sino los subcontratistas, la gente que trabaja indirectamente para usted, directamente para otra empresa, también es su responsabilidad, usted no puede decir que es socialmente responsable en materia laboral, si desatiende el modo en que las empresas subcontratistas tratan a sus propios trabajadores”. Por supuesto que están los temas de sindicalización, de condiciones del trabajo y seguridad laboral, la protección laboral, el desarrollo integral humano de los trabajadores, jornadas laborales incompatibles con cualquier otra actividad para los empleados, etc.

Los temas medioambientales, por cierto; además, las prácticas operacionales justas, cómo incidimos en la lucha contra la corrupción, cómo incidimos en la participación política responsable, las políticas de competencia, las negociaciones justas, la promoción de la RS dentro de la esfera de influencia. Se suma el trato y relación con los consumidores y aquí hay temas de post venta, pero también vinculados a la publicidad y la mercadotecnia responsable. ¿Puedo ser socialmente responsable con los consumidores si incurro en prácticas de publicidad engañosa o agresiva? Probablemente no. También está en esta norma el capítulo referido a temas de comunidad y desarrollo y, finalmente, la gobernanza organizacional, esto es el Gobierno Corporativo, porque todo lo demás resulta de cómo se estructura la toma de decisiones al interior de la organización. Podemos observar el gobierno de una empresa u organización y sostener que es socialmente responsable o no, si se ve que su actuar permite que las buenas cosas ocurran y que esas buenas cosas no son fruto de la fortuna de que personas individualmente se comporten como quisiéramos, sino que corresponde a su ADN, al sello impreso en cada una de las organizaciones. Por lo tanto, la Responsabilidad Social es una forma de ser de las empresas, que resulta de su estructura y no de una consecuencia afortunada de los liderazgos individuales de cada una de las personas que trabajan en ella.

Para recapitular, es importante distinguir la filantropía de la RSE. La Responsabilidad Social responde al cuestionamiento de “cómo una empresa gana el dinero que gana y de qué manera interactúa con sus públicos con interés para ganar lo que gana”. La filantropía, en cambio, responde a otra pregunta: ¿Qué hace la empresa con el dinero que gana y qué hace el accionista con el dinero que gana? Filántropo pudo haber sido Pablo Escobar, dando dinero en los barrios de Medellín que era resultado del narcotráfico, pero ciertamente, es imposible calificar esa forma de filantropía como una actividad socialmente responsable.

ESTÁNDARES INTERNACIONALES E IMPLEMENTACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN UNA ORGANIZACIÓN

Nelson Núñez Vidal

Licenciado en Geografía de la Universidad de Chile, Magíster en Estudios Internacionales y de Desarrollo de la Universidad Autónoma de Barcelona, diplomado en Desarrollo Local del SENCE España, y certificado en Ciudadanía Corporativa del Center for Corporate City del Boston College. Con vasta trayectoria internacional como director de asuntos internacionales, secretario ejecutivo, analista de coyunturas económicas y políticas, responsable de desarrollo local y relaciones internacionales de diversas instituciones entre Chile y España. Cuenta con una amplia experiencia internacional, trabajando en la temática de Responsabilidad Social Empresarial. Ha sido experto chileno en el proceso ISO 26.000, participado en la elaboración de las guías Hi 5 y Free del Global Reporting Initiative. Ha efectuado consultorías en múltiples empresas tanto en Chile como en el resto de América. Además, ha realizado trabajos de investigación sobre la Responsabilidad Social Empresarial a nivel global y participó activamente en la creación de la Red Interamericana de Responsabilidad Social, de la cual fue su primer secretario ejecutivo. En el ámbito académico, ha impartido clases de diversos cursos, diplomados y magísteres las temáticas de Responsabilidad Social y sostenibilidad, y ha sido docente en los programas académicos del Pacto Global de las Naciones Unidas.

Agradezco la invitación; es un placer poder estar aquí y compartir parte de lo que he podido hacer en mi experiencia profesional en esta temática a la que, si bien llegué casi por casualidad, con el tiempo me di cuenta de que se trata de una gran oportunidad para que las compañías,

organizaciones y países puedan avanzar en una nueva forma de ver el desarrollo. Esto no es un gasto, sino que una inversión.

Voy a contarles de dónde vengo y qué hacemos como compañía. Trabajo en una consultora suiza que se llama BSD; nos dedicamos exclusivamente a la temática de Responsabilidad Social Empresarial y sostenibilidad, específicamente en todo lo que significa la incorporación, implementación de la RSE en empresas, organizaciones, sindicatos, gobierno, o cualquier tipo de organización. Trabajamos el proceso completo: desde el diagnóstico, la implementación, hasta las recomendaciones acerca de cuáles son las mejores opciones para una determinada compañía a la hora de escoger un estándar, una norma, las acciones requeridas, la definición de cuáles sus partes interesadas, etc. No voy a entrar más en profundidad para ir rápidamente a ver lo que está sucediendo hoy en la temática de la responsabilidad empresarial.

Antes de entrar en detalle, hay que visualizar ciertos aspectos y tensiones que en la actualidad hacen que el modelo haya cambiado. Cuando hablemos de RSE, una de las primeras cosas que hay tener claras es que el mundo cambió, el modelo cambió y eso a uno le puede gustar o no, pero el punto es que así sucedió. Y como compañía, como empresa, como organización, es necesario estar preparados y reconocer este hecho, más allá de las preferencias o acostumbres. ¿Cuáles son estos hechos que se observan en la actualidad? Uno de los primeros puntos que vemos es que ya no se habla de accionistas, el concepto cambió: las empresas ya no se mueven en la visión de *shareholder*, accionistas o dueños únicamente. El lucro ya no sólo está relacionado con dueños; el valor se crea de otra manera, con la visión que apunta ahora a *stakeholders*. Esto es un hecho consumado.

Junto con esto, también ha cambiado la forma en cómo se proveen los bienes y servicios. Tenemos mercados que funcionan con una cantidad determinada de gente, pero tenemos muchas poblaciones en distintos lugares del mundo, que no están participando de los mercados, que tienen distintas exigencias y que por lo tanto, ejercen presión sobre los sistemas. Más allá de que consuman o no, están ahí y por eso es que cobran importancia. Seguramente, han escuchado sobre una base de pirámide, de población, de mercado, que no está integrada y esa es una situación que las empresas y las organizaciones deben visualizar. ¿Cómo crea valor una compañía? El *outsourcing* es cada vez mayor: se “terceriza” todo por costos o por eficiencia. Punto clave, pues es necesario determinar hasta dónde llega mi responsabilidad al externalizar, si debo incluir a mis proveedores, a mis empresas subcontratadas y cómo se regula esa responsabilidad.

Estos hechos son cotidianos y por lo mismo, hay que generar mayor innovación; las cuotas de mercado están copadas cada vez más y si las empresas no innovan, no cambian, si no alteran sus formas de producción, van a quedarse fuera de los mercados. Esto es básico para comprender que la Responsabilidad Social Empresarial es una cuestión casi de vida o muerte en la actualidad. Por ejemplo, veamos cuáles son hoy los motores de la RSE. El cambio climático, del cual me imagino que han escuchado bastante, está en todos lados. ¿Cuántas compañías saben cómo les va a afectar el cambio climático en su matriz de producción, o cómo el cambio del clima puede afectar mi producto? Y si me afecta, ¿cómo lo manejo? Estas son cuestiones que son de completa actualidad y las compañías deben asumirlas y no mirar hacia el lado.

Los consumidores, otro de los motores de la RSE. Hay presiones y las estamos viendo en innumerables ejemplos. Hace muy poco estalló el tema de Punta de Choros, con grupos organizados que demandan ciertas decisiones de las empresas y las autoridades políticas; no se van a ir, por el contrario, cada vez tienen mayor fuerza, mayor posibilidad de ejercer liderazgo y presión. Y, ¿qué va a hacer la compañía?, ¿mirar hacia el lado o asumir estas presiones y trabajar en torno a ellas para incorporarlas a favor de una estrategia sustentable en el tiempo?

Otro punto: las tendencias reguladoras. Hoy tenemos una mayor cantidad de regulaciones. Retomando el ejemplo de los mineros atrapados en la mina de Copiapó, claramente van a haber nuevas regulaciones laborales en términos de seguridad después de este accidente. Cada vez que una compañía no cumple con la ley, se involucra en un escándalo o genera algún tipo de conmoción pública, surge una nueva regulación, por lo que las empresas deben asumir este nuevo escenario y anticiparse. Por lo tanto, el concepto de empresa ya no es el mismo, cambió. No podemos seguir mirando a las empresas como entidades aisladas que sólo se dedican a entregar recursos a sus accionistas, al dueño o al directorio. El resumen de todo esto es que ya no importa cuánto gano, sino cómo lo gano, cómo genero el valor. Ése es el tema fundamental porque -seamos bien sinceros- ¿a quién no le gusta ganar dinero?, pero el desafío está en cómo obtener ese dinero: de manera ética, responsable, estando en armonía con el entorno y no arrasando o buscando el rédito a corto plazo.

INVOLUCRAMIENTO CON LOS STAKEHOLDERS: UN PROCESO FUNDAMENTAL

El primer concepto importante que debemos tener claro antes de comenzar un proceso de RSE es el de *stakeholders*, grupos de interés,

partes interesadas o como quieran llamarles. Ésta es la base, el centro de la RSE. Los *stakeholders* son lo que denominamos “parte interesada”, alguien al que yo impacto con el desarrollo de mi organización, o alguien que me impacta a mí en el desarrollo de mi organización. Y los hay de todos tipos: los internos, que son los que se identifican más fácilmente y que están mucho más cerca de la organización, como los accionistas, los dueños, los consumidores, las comunidades, los proveedores, el medio ambiente, los empleados.

Al preguntarnos cuáles son las partes interesadas de una compañía, rápidamente podremos visualizar a *stakeholders* internos, proveedores, tercerizados, reguladores, etc., pero la lista no termina ahí, sino que hay otros grupos por fuera, como los analistas financieros -a las empresas que cotizan en la Bolsa les interesa mucho lo que pueda pensar un determinado índice bursátil-, o los Gobiernos -¿cabe alguna duda que los Gobiernos ejercen algún tipo de presión y el caso de Punta de Choros expresa claramente que no basta con tener permisos legales. En suma y para explicar mejor esto, decimos que las partes interesadas son las que determinan que un proyecto se realice finalmente.

Existen grupos a través de *Internet, twitter, facebook*, medios de comunicación, presión social, artistas, etc., que se constituyen como partes interesadas que a la larga son los que otorgan la “licencia social” para operar. Reitero, no basta con el permiso legal que obviamente es un requerimiento. Ya veremos la pelea que se viene por HidroAysén; aún no sabemos qué va a pasar ahí, pero hay antecedentes. Pasó con Celco, o puedo mencionar el caso de *Disney History*, un parque temático sobre la historia de Estados Unidos. Tenían todos los permisos legales, autorizaciones, etc., pero no tomaron contacto con la comunidad y resultó que el parque iba a ser construido en un terreno donde hubo batallas de la Guerra Civil. Se generó un gran alboroto, presión social y, finalmente, el parque no pudo construirse.

Mi proveedor, el medio de comunicación, la comunidad, el entorno de la planta, el entorno de la organización, mis trabajadores, el Gobierno, los demás *stakeholders*, son parte del negocio y no puedo mirarlos como entes externos o como “algo que no me va a impactar”. Debemos tener a la vista todos los posibles impactos, lo que estas partes tienen como expectativa hacia mi proyecto. Es decir, si no podemos identificar a los *stakeholders* que influirán en la gestión de nuestra compañía, estamos en problemas.

Recapitulando, el nuevo modelo establece que la creación de valor debe estar pensada no sólo para el accionista, sino que también para los grupos de interés. Pero naturalmente, una empresa que tiene

números rojos en materia de gestión económica, no puede ser responsable de nada porque finalmente está destinada a desaparecer; la clave está en generar valor, pero incorporando los factores sociales y ambientales que reduzcan las pérdidas y que maximicen las ganancias.

Aquí empezamos a hablar de Triple Balance. Todo el trabajo que se hace en RSE en una compañía, se despliega en términos económicos, sociales y ambientales. Son estos tres pilares los que tendremos que incorporar en cualquier práctica de responsabilidad empresarial. Este enfoque permite que, nuestra compañía sea capaz de invertir la tradicional forma de relación con los *stakeholders* ante un conflicto: denuncias de un problema-desembolso de recursos o modificación de los planes de la compañía-desactivación del conflicto. En cambio, debemos advertir y anticipar lo que las partes interesadas demandarán, cuáles son sus expectativas y, de esa manera, desactivar las trabas. Así se obtienen retornos y no problemas; se invierte el círculo desde la reacción a la proactividad. Es decir, la única manera de generar valor para una compañía es estar delante de los problemas y no, reaccionando a ellos de manera tardía.

La primera labor básica a la hora de implementar la RSE, es asumir que una gestión socialmente responsable va a generar relaciones de confianza con nuestros grupos de interés, y eso es un buen negocio para la empresa, un buen negocio para la comunidad inmediata de la compañía y un buen negocio para la sociedad en su conjunto. Esto es lo que se conoce como el modelo ganar-ganar, donde la clave es la creación de valor a largo plazo donde todos ganan.

RSE: UNA VISIÓN DE NEGOCIOS ESTRATÉGICA Y ALEJADA DE LA FILANTROPIA

Cerrado ese primer capítulo sobre empresas y *stakeholders*, podemos entrar de lleno a una definición de la RSE. Una vez que ya hemos entendido que el modelo cambió; que más que “accionistas”, debemos responder a “partes interesadas”, entonces es más fácil entrar a una definición concreta de este término. Hay cerca de 400 definiciones, puesto que es un tema opinable y cada organismo que trabaja con RSE tiene su propia definición, pero aquí trabajaremos con dos.

Fórum Empresa, un organismo continental que trabaja en toda América con organizaciones que promueven la RSE, señala que: “La Responsabilidad Social Empresarial es una visión de negocios que integra el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente”. ¿Están de acuerdo con eso?, supongo que no admite

muchos cuestionamientos. Pero veamos otra definición un poco más complicada para que se den cuenta de cómo puede variar y ampliarse el concepto de RSE. El Instituto Ethos de Brasil, uno de los principales promotores a nivel continental de la temática, la define de la siguiente manera: “La Responsabilidad Social Empresarial es una forma de conducir los negocios, de tal manera que la empresa se convierte en socio co-responsable para el desarrollo social. La empresa socialmente responsable posee las capacidades de escuchar los intereses de las diversas partes, accionistas, empleados, proveedores, consumidores, comunidad, Gobierno, medioambiente, e incorporarlos en el planeamiento de sus actividades, buscando atender las demandas de todos y no solamente de los accionistas o propietarios”.

Como ven, es un cambio importante, es una definición más grande. ¿Por qué? En Brasil estos debates tienen bastante más desarrollo y partieron con el ambientalismo de los 80 y el tema de la conservación del Amazonas. Más allá de esta peculiaridad, hay algunos temas que se repiten en estas definiciones; por un lado, ambas coinciden en que la RSE es una visión de negocios, es decir, una plataforma que opera al interior de las compañías y por otra parte, que esta nueva forma de crear valor debe necesariamente incorporar las expectativas de las partes interesadas.

Más que quedarnos con tal o cual definición, lo que nos interesa es que puedan internalizar ciertos conceptos que fluyen de este gran nombre que es la RSE. Primera cosa, se trata de un conjunto de políticas transversales, basadas en buenas prácticas, que son pertinentes y verificables, internas y externas. Estamos hablando de políticas de largo plazo para la compañía: Hacer una escuela o donar \$100.000 una sola vez, no necesariamente es reflejo de una concepción de Responsabilidad Social Empresarial, pues de lo que se trata en realidad es buscar el valor de largo plazo, con políticas que crucen el *ethos* de la empresa y no con departamentos de RSE que estén perdidos en algún subterráneo. Si son políticas transversales, entonces están explícitas en la misión y visión, en los valores y en la ética de nuestra empresa.

Segundo. Estas políticas son coherentes. ¿Por qué? Si indagamos un poco, nos daremos cuenta de que hay muchas compañías que hacen grandes campañas de RSE, pero internamente podemos encontrar serias deficiencias y faltas. Es necesario generar coherencia entre lo que hacemos en el plano interno y lo que se promueve hacia el exterior. De lo contrario, exponemos a nuestra organización a críticas y cuestionamientos a la validez del despliegue de la RSE. De manera voluntaria abrimos las puertas de la empresa para que los grupos de interés escruten y juzguen nuestros actos y, si esto lo hacemos

voluntariamente, debemos ser capaces de dar respuestas coherentes. En este punto es donde siempre como consultora, recomendamos “partir por casa”, en las prácticas internas, puesto que si estos indicadores están en malas condiciones o con cumplimientos mínimos, tales como prácticas antisindicales o medioambientales, entonces es altamente probable que lluevan cuestionamientos a la ética con que nos plantamos frente a una determinada comunidad con nuestros proyectos de RSE y también con nuestro quehacer productivo.

Aquí, claramente la RSE va más allá de la ley, porque cumplir con las normativas no tiene en sí ningún mérito, es la obligación. Nadie felicita a quien cumple con su trabajo en el mínimo esfuerzo. Cumplir la ley no nos hace socialmente responsables; es necesario avanzar y de esa manera, generar valor sustentable para llegar a ser más que otras empresas, que nuestra competencia y aumentar la calidad de nuestro servicio o producto: La empresa en su totalidad debe apuntar hacia la Responsabilidad Social. Pero al mismo tiempo, es crucial que esta mirada esté en línea con el mejoramiento de la competitividad de la compañía; muchas veces se ven programas de RSE que no tienen nada que ver con el foco del negocio: se empieza por donar dinero por acá, crear una escuela por allá, o se transforman en un banco social. “Pastelero a tus pasteles”; hay que trabajar la Responsabilidad Social desde el propio giro, desde lo que sabemos hacer como organización para potenciar el negocio. Como en este proceso tenemos que hacernos cargo de las expectativas de las partes interesadas, es más fácil y enfocado responder a este público específico y no a otro. Es una delgada línea, pero al aplicar estas políticas debemos apuntar a mejorar y a fortalecer la competitividad y los objetivos estratégicos de mi negocio.

Hay que responder a las expectativas de las partes interesadas, pero si tenemos prácticas o programas desalineados con el negocio, con la naturaleza de la organización, a la primera crisis el programa se caerá y cerrará. En cambio, si se levanta un programa de RSE que apunte a aspectos económicos, sociales y ambientales, que sea coherente entre lo interno y lo externo, que responda a las expectativas de las partes interesadas y que refuerce a mi negocio, lo más probable es que sea exitoso y no será eliminado.

Como consultores, muchas veces los tomadores de decisión nos preguntan: “Bueno, ¿cuánto gano con esto?”. Esto refleja que a la mayoría de ellos no le importa mucho el bien que pueden generar con políticas de esta naturaleza, sino que sólo asegurar el negocio. Cuesta visualizar cómo va a mejorar la calidad de la gestión, pero eso es lo que ustedes justamente deben ser capaces de ver: no es caridad, no es filantropía, no

es *marketing*, ni maquillaje publicitario. Si bien la caridad no es mala, sólo está asociada a solucionar un tema, problema o urgencia puntual; la RSE es una visión de negocios, da soporte a la sustentabilidad de largo plazo de la organización. No se trata de *marketing* por sí solo, puesto que si vamos a contar lo que estamos haciendo a nuestro público, a nuestras partes interesadas, y si queremos que eso tenga rentabilidad real, es imperioso que lo que contamos sea real. No se puede comunicar lo que no existe; hay casos de empresas que comunican grandes programas de RSE, pero que en la práctica nos son del todo verídicos.

CÓMO GESTIONAR LA RSE AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

La práctica de la RSE tiene muchos beneficios. Nos entrega ventajas competitivas y permite sistematizar actividades, desde la lógica de gestión y de mejora continua. Los que hayan trabajado con normas ISO, lo sabrán de sobra; si incorporamos prácticas de RSE de manera gestionada, es posible verificarlas y, al mismo tiempo, promover la calidad dentro de la compañía; al anticiparnos a las necesidades de las partes interesadas, disminuimos los riesgos para el negocio; se disminuye la rotación de personal al convertir a la compañía en un mejor lugar para trabajar, menos ausentismo y mayor productividad. Todo esto es posible medirlo, calcularlo y ver los retornos económicos que representa para la empresa.

Todos habrán escuchado de SODIMAC o de Gerdau Aza en términos de RSE. El *spot* publicitario de Gerdau Aza dice “conciencia de acero” y su caso se ejemplifica a nivel internacional. Ellos han tomado liderazgo de manera voluntaria, salieron adelante y dijeron: “Queremos hacerlo y ser los mejores”, por lo tanto lo mejor era ser responsable y se han transformado en líderes. Ustedes pueden convertirse en líderes de su sector y contribuir al desarrollo local y general de la sociedad. Lo bueno que tiene la Responsabilidad Social Empresarial, es que no solamente están apoyando a la compañía; al interrelacionarse con diversos *stakeholders*, este desarrollo realmente expande su abanico y en la práctica, están compartiendo beneficios de manera mucho más amplia: crear valor donde no lo habíamos hecho antes.

Muchas veces se dice: “Mi objetivo es generar dinero y punto; no tengo nada que ver con lo que necesite la vecina de la planta, mi negocio es fabricar mesas”. Pero esa señora de la comunidad de al lado puede organizarse, unirse a otros y cerrarme la planta porque estoy contaminando o produciendo mucho ruido. Por lo tanto, no porque

no seamos capaces de ver esa relación, eso va a dejar de ser un factor esencial de la ecuación final de lo que cuesta nuestro producto; el hecho de que no incorporemos estas variables, no quiere decir que no existan y el riesgo implícito en el cierre de una planta, el riesgo de multas por no cumplir las normativas y otras amenazas, impactan directamente en la generación de valor de una compañía. La reputación corporativa es un tema concreto; las empresas que cotizan en bolsa, el valor nominal, el valor sumado por acción es mucho más grande que el valor real de activos que tiene una empresa: hay empresas cuyo valor de reputación es un 60% de su valor bursátil.

Me imagino que habrán sabido del caso del derrame de petróleo en el Golfo de México tras un accidente en una plataforma de la compañía British Petroleum. Tras el incidente, la acción cayó un 40%; estamos hablando de una cantidad brutal de dinero. Ahora, la pregunta es cómo la empresa será capaz de responder a todas las obligaciones que va a tener que cumplir, quién va a querer invertir, quién quiere *cargar ese muerto*. Nadie. Por lo tanto, estas son cuestiones a las que, si nos anticipamos y gestionamos con antelación, no tendremos que responder. Un punto adicional a esto: si tenemos una relación de confianza con las partes interesadas, éstas estarán más dispuestas a entender o aceptar errores y al mismo tiempo, estarán más disponibles a darnos tiempo para corregirlo. Esto es posible sólo si tenemos un historial de buenas prácticas, pero si por el contrario, arrastramos una fama mundial de malas prácticas, todo el peso de la crítica social nos va a caer encima.

¿Cómo gestionamos la RSE de una compañía dentro de la organización? Esto es una pequeña visión, un *checklist* acerca de cómo implementar RSE. Primero, se necesita el compromiso de la Alta Gerencia, involucrar a la Dirección. Y aquí es cuando tenemos que ser capaces de convencer a directivos que no necesariamente consideran que éste es un tema validado o reconocido por todos; tenemos que mostrar su beneficio particular, debemos construir un caso de negocio en donde mostremos a la Alta Gerencia, al Directorio, al dueño, que la RSE es una inversión rentable y razonable.

El caso de negocios permite identificar el argumento de valor para aplicar cierto producto, cuánto más me va a generar en valor a la compañía. Si aplicamos un programa de educación y capacitación como RSE, debemos saber cómo vamos a impactar, por ejemplo, en la rotación de personal, en ausentismo laboral, en la relación con proveedores; el cumplimiento de este tipo de medidas, debemos asociarlo a algo, no puede estar desalineado. El caso de negocio es clave, puesto que si somos capaces de demostrarle a los tomadores de decisión que esto genera

negocio, vamos a tener el compromiso de la Alta Gerencia. Luego, una vez construido el caso de negocio, debemos contar con las herramientas de la gestión de la RSE, con gente capacitada, conocer cuáles son los estándares, las normas y cuáles son las herramientas que existen hoy en el mercado para poder gestionarla.

Un primer punto es alinear el plan estratégico de RSE al plan de negocios de la compañía. No podemos tener un plan de negocios “X” y un plan de RSE “Y”. Hay que fortalecer el negocio, nuestros objetivos y la misión de la compañía. Segundo, es necesario establecer un diálogo fluido con nuestras partes interesadas, realizar análisis comparativos, buscar permanentemente cuáles son las mejores prácticas de mi industria, sea bancaria, financiera, comercial, *retail*, universidad, lo que sea, pero debemos saber en qué está nuestra industria. Esto es fácil, está disponible en los sitios *web* de las compañías, en los reportes de sustentabilidad. Luego, debemos comunicar y reportar de manera comparable, ser capaces de entregar información a mis partes interesadas de modo de que ellas sean capaces de darse cuenta de cómo estamos respondiendo a sus expectativas; al mismo tiempo, esta información debe permitir compararnos con la competencia y poder decir que “somos mejores”.

Estos son los pasos que generalmente se siguen en el proceso de instalación de RSE, de modo de facilitar su integración a la gestión de la empresa y su mejoramiento continuo. Es decir, un programa RSE no puede quedarse siempre en lo mismo, sino que hay que intentar que sea constante y esté en mejora continua, midiéndose permanentemente. Esto es así porque las partes interesadas cambian; las personas, los grupos de interés, tienen expectativas que son muy subjetivas, son móviles, no son las mismas hoy que hace unos años. Si nos relacionamos adecuadamente con nuestras partes interesadas, debemos ser capaces de detectar hacia dónde se mueven sus expectativas e ir adaptando el plan de RSE. Si siempre estamos haciendo lo mismo, tal vez funcione perfecto, con indicadores fantásticos los dos primeros años, pero en un plazo de cuatro o más años, ya no estaremos en condiciones de responder ante nadie y eso no aporta al negocio. Por eso se trata de un proceso móvil que permita a la compañía incorporar prácticas de RSE transversalmente, desde la Alta Gerencia hasta el último operario.

Para no generarles alarma, lo primero que debemos tener en cuenta es que esto es gradual. No podemos aspirar a ser una marca de calidad mundial en 6 meses, imposible. Debemos alinearlos a la competitividad existente, crear o reforzar aquellos órganos que no existen aún o que están débiles al interior de la compañía y tengan en cuenta, que no hay organización, por muy mala que sea, que no tenga algo que

pueda salvarse, que no tenga algo sobre lo cual construir. Si tenemos un programa pequeño de voluntariado corporativo, de recursos humanos, de capacitación, de desarrollo de proveedores, lo que sea, pequeño, pero exitoso, desde ahí partimos, desde ahí construimos. Es decir, tenemos que comenzar transmitiendo tranquilidad a la compañía; no se trata de “inventar la rueda”, sino que de trabajar sobre lo ya avanzado y generar las diferentes interacciones en la organización.

¿Cómo se construye esto? Hay que buscar la excelencia en la RSE. A mi modo de ver las cosas, RSE es calidad, excelencia en la gestión y para eso, es necesario ir más allá del mero cumplimiento. Se trata de involucrar de manera efectiva a nuestros *stakeholders*, saber qué están esperando, qué necesitan, cómo esas expectativas se reflejan en nuestras tareas diarias. Junto con eso, debemos apuntar a la transparencia puesto que la RSE tiene un fuerte componente de este valor: al mostrarnos como empresa responsable, nos exponemos, y por lo mismo, debemos ser capaces de demostrar lo que estamos diciendo que somos. Lo contrario es crear un tejado de vidrio. Tercero, debemos ser diligentes, pro activos; jamás ir detrás de los hechos que afecten o influyan sobre la marcha de nuestra misión y visión como empresa.

Hay normas y estándares y, pese a que hay muchos, voy a nombrar sólo algunos que me parecen más relevantes. Primero, hay que aunar criterios dentro de la misma compañía, es decir, si usaremos un estándar, una certificación, un criterio, etc. No obstante, no basta con definir procedimientos o sólo decir que somos responsables, se requieren mecanismos tangibles para medir cómo se aplica la RSE y cómo se desarrolla el paso a paso. Además, hay que desarrollar sistemas para la auditoría que permitan verificar cómo se hará el cumplimiento, los responsables, las metas, indicadores, cómo se comunicarán los resultados y cuál es la mejora continua. Esto nos lleva a la transparencia, al *Fair Play*, porque de esa manera podemos compararnos con otros y podemos decir “ésta es nuestra norma, acá está mi certificación”. Esa es una señal al mercado acerca de cómo estamos haciendo las cosas.

Esto es mucho más que declararse responsable, es gestión neta. Si alguien viene cuestionar nuestra acción en un determinado campo, debemos ser capaces de tener respuestas con argumentos sólidos, normas, certificaciones, herramientas válidas y no con procedimientos obsoletos. Sólo así aseguramos que la compañía destaque, genere mayor valor y sea más rentable en el tiempo.

Contamos con normas, muchas de las cuales ustedes ya conocen, y que nos sirven para tener parámetros claros sobre diversas materias: en calidad está ISO; las hay en materia ambiental; sobre seguridad

ocupacional, como la *Occupational Health and Safety Assessment Series* (OHSAS), etc. Todas estas normas tienen algún ámbito asociado a la RSE, en términos sociales, ambientales o económicos y que tienen que ver con cosas de común conocimiento, como los estudios de impacto ambiental, contaminación, uso de energías renovables, relaciones laborales, discriminación de género, trato a los proveedores, entre otros temas.

Las normas cumplen un papel bien concreto. Como sabemos, nuestra responsabilidad como empresa no termina en el producto; existe una cadena de valor responsable y si nuestros proveedores actúan de manera reñida con la ley o la ética, seremos nosotros los que asumamos los costos ante un determinado problema.

Quisiera centrarme en 5 normas, estándares o guías que son las más conocidas y que son ISO 26.000, SA 8.000 (Social Accountability), Pacto Global, GRI (Global Reporting Initiative) y AA 1.000 (AccountAbility).

Pacto Global -o *Global Compact*- de Naciones Unidas no es una certificación, sino que una iniciativa cuyo objetivo es que las empresas se comprometan a cumplir 10 principios básicos y que reporten y comuniquen qué están haciendo para asegurar y respetar estos principios. Son 10 puntos que tienen que ver con derechos humanos, normas laborales, normas medioambientales y anticorrupción. Es bastante fácil declarar que estamos a favor de los derechos humanos o el buen trato laboral, pero una vez firmado este Pacto, entonces la compañía está obligada a dar cumplimiento y a reportar para su verificación. Veamos algunos detalles: el Principio 1 establece que las empresas, en su ámbito de influencia, deben apoyar y promover la protección de los derechos humanos. Muchas veces, cuando se menciona este tema en Chile se le asocia erróneamente a cuestiones políticas del pasado reciente del país, pero en verdad en este contexto, se refiere al respeto de ciertas normas laborales, con trato al trabajador y el trato a las personas. Otro de los principios, el 6, habla sobre eliminar la discriminación con relación al empleo y la ocupación. Esto tiene aplicaciones muy conocidas en Chile, como las diferencias de sueldos entre hombre y mujeres: ¿Cuál es el porcentaje de mujeres en los directorios de las empresas en Chile? No más de un 5%. Si una empresa firma la declaración del Pacto Global, tiene inmediatamente un desafío que cumplir.

Luego, tenemos la norma SA 8.000, menos conocida en Chile, pero que es ampliamente utilizada en el mundo para los temas laborales. A diferencia de la anterior, ésta sí es una certificación y apunta a asegurar ciertos mínimos en materias como el trabajo infantil, trabajo forzado,

salud y seguridad del trabajo, libertad de asociación, negociación colectiva, medidas disciplinarias, discriminación y remuneraciones. Se complementa con un sistema de gestión, por lo que en la práctica se parece mucho a ISO, pero específicamente para el ámbito laboral y se aplica en las compañías generalmente en torno a las cadenas de valor y las cadenas de suministro. Es decir, si queremos asegurar que nuestros proveedores cumplan ciertos mínimos laborales, sin tener que controlar todo directamente como empresa mandante, ya sea por falta de tiempo, recursos o herramientas para hacerlo, podemos generar contratos que obliguen a nuestras empresas contratistas a que tengan una certificación SA 8.000. Es una salvaguardia a posibles casos indeseados de explotación laboral en toda nuestra cadena de producción o de servicios.

GRI, por otro lado, es la herramienta más usada por las compañías que trabajan la RSE. Es un organismo internacional, con sede en Holanda, que se percató de que las compañías entregaban sus clásicos balances financieros y, además, una memoria social, otra ambiental, cada cual con su propia metodología sin que pudiera entenderse bien el alcance y profundidad de dichos informes. Se propuso unificar criterios y, en vez de reportar en tres fases, hacer un único documento que incluyera el balance financiero, pero con el agregado social y ambiental, con una metodología unificada, comparable uno con otro. Esto es lo que conocemos hoy como reporte de sostenibilidad y que básicamente se trata de un detallado informe mediante el cual la compañía explicita cómo está impactando a su comunidad circundante, quiénes son sus partes interesadas, cómo las impacta, cómo maneja ese impacto, qué hace para controlar dichos impactos, cómo está trabajando en el ámbito social, económico y ambiental.

Esta herramienta también nos brinda una gran oportunidad de generar diagnósticos pertinentes a los indicadores trazados y para desarrollar y hacer un trabajo de mayor profundidad. Para poder reportar y entregar información confiable y verificable, obviamente necesitamos desplegar un trabajo previo y permanente de alta calidad que nos facilite determinar cuál es la estrategia correcta para satisfacer las expectativas de las partes interesadas de nuestra compañía. Son muchos los beneficios de esta herramienta, principalmente en dotar y fortalecer liderazgo y generar coherencia en lo interno y lo externo.

Someramente, mencionaré ISO 26.000 que es una guía, no una norma puesto que no será certificable. Esta ISO trabajará a nivel de Gobiernos Corporativos, en Medio Ambiente, Derechos Humanos, Prácticas Laborales y Operacionales, Asuntos de Consumidores y los Procesos de Involucramiento con las partes interesadas. Se trata de un

conjunto de guías sobre cómo incorporar estas cuestiones, estas prácticas en las diferentes organizaciones, no sólo empresas, sino que en toda organización. Todas las empresas tienen responsabilidades, todas las organizaciones provocan impactos y, por consiguiente, deben hacerse responsable de dichos impactos.

La norma AA 1.000, que de seguro no han escuchado mucho de ella, es de segundo nivel porque es complicada. Para su aplicación y puesta en marcha para la RSE, se requiere que ciertos elementos estén ya instalados en el seno de la compañía y que están relacionados con el grado de involucramiento de las partes interesadas. La norma entrega todas las herramientas necesarias para que podamos realizar un proceso de involucramiento de los *stakeholders*, de modo de apuntar siempre al concepto de la mejora continua en la organización, que no es otra cosa más que levantar información, reportar, auditar y, de esa manera, planear nuestra política de RSE. No es excluyente; se puede reportar con GRI y reportar de sustentabilidad usando la metodología AA 1.000, al mismo tiempo.

Como resumen y recogiendo todo lo que hemos visto en esta exposición, la gestión de la RSE es un complejo y meticuloso proceso que apunta a consolidar un correcto desenvolvimiento de la compañía en el ámbito de su propio giro, su competitividad y sostenibilidad en el largo plazo, reduciendo los riesgos y amenazas que puedan afectar a la compañía, en relación a los impactos que nuestra gestión pueda tener frente a las expectativas de los *stakeholders*.

Se parte con una autoevaluación: dónde estamos, qué hacemos, qué tenemos. Se avanza hacia construir sistemas de control para luego, llegar a mecanismos de monitoreo con herramientas como reportes, normas internacionales o lo que más se acomode a la organización. Finalmente, se utiliza algún sistema de verificación o de auditoría, donde un tercero podrá verificar si lo que hacemos como compañía está validado. Eso es la RSE; no es sólo hacer que la “empresa se vea bonita”, eso es apenas la punta del *iceberg*, lo que está por debajo y que no se ve, es hacer visible aquello en lo que la empresa cree para toda la compañía y todas sus partes interesadas.

Esto es un proceso y se basa en un trabajo previo, en involucrar a las partes interesadas, gestionar, comunicar; no es hacer una donación, tener un buen *spot* comercial, como los que ahora apoyan a los mineros, eso no es RSE, eso es aprovechamiento puro. La RSE responde cuestiones de largo plazo y se necesita trabajo a conciencia, de gestión, de calidad, con herramientas y con verificaciones.

**RESPONSABILIDAD SOCIAL:
¿MODA O POSIBILIDAD? ISO 26.000.
UNA VISIÓN DESDE LOS STAKEHOLDERS**

**Panel: Regina Massai, Macarena Candia,
Stefan Larenas, Nibaldo Rojas, Patricio Kurte,
Alberto Guajardo y Gilberto Ortiz**

Regina Massai es Ingeniera Civil de la Universidad de Chile. A lo largo de su trayectoria profesional, se ha especializado en gestión ambiental y social en el marco de políticas públicas y proyectos de inversión privados. Cuenta con una experiencia laboral de más de 15 años en Chile, en organismos públicos, privados y organizaciones no gubernamentales. Participa en calidad de experto del grupo de ONGs ante ISO 26.000 de Responsabilidad Social. Es miembro del grupo de trabajo GRI, para el suplemento sectorial de la industria a gas y petróleo. Es profesora de la Universidad de Chile, en postítulos de gestión ambiental y Responsabilidad Social.

Muy buenas tardes. En nombre del Comité Espejo que está aquí muy bien representado, agradezco su presencia y la invitación a los representantes de la Universidad de la Serena. Mis colegas del Comité me pidieron que por favor les hiciera una breve introducción del contexto del panel de hoy, desde la perspectiva de los *stakeholders* o partes interesadas que, como veremos, es un elemento clave cuando hablamos de Responsabilidad Social.

Cuando nos preguntamos qué entendemos por Responsabilidad Social, surgen muchas preguntas. Lo primero, ¿qué es? y ¿qué no es? Si se trata de una nueva forma de denominar el desarrollo sostenible. O como plantea este panel, ¿es una moda?, ¿es importante en el contexto actual? ¿Qué diferencias hay entre Responsabilidad Social Empresarial y Responsabilidad Social a secas? Los reportes de sostenibilidad, ¿qué relación tienen con la Responsabilidad Social?, ¿qué desafíos implica? Podría seguir con las interrogantes, pero entremos en materia.

Los *rankings* que hoy se publican acerca de cuáles son las empresas más responsables en Chile, como Acción RSE, Pro Humana, el de la Revista Capital, pese a ser ampliamente difundidos, no entregan una visión real sobre el desempeño de Responsabilidad Social de estas organizaciones. Cuando se tiene una confusión conceptual, un buen ejercicio es despejar aquello que no se ajusta a nuestro concepto: veamos justamente aquello que no es Responsabilidad Social. No es caridad, no son acciones filantrópicas, ni mecenazgo; tampoco es lo que conocemos como *marketing* responsable, acciones de maquillaje publicitario, ni menos ejercicios de Relaciones Públicas.

Una encuesta de la empresa Mori realizada en el año 2008, preguntó a los chilenos qué entendían por Responsabilidad Social y qué acciones debían estar necesariamente para considerar que una empresa podía ostentar el título de responsable socialmente. La gran mayoría nombró como valor, la preocupación por la calidad de vida de sus trabajadores, pero también, y en un alto porcentaje, se ubicó la preocupación por los consumidores, por el medio ambiente, que la empresa haga aportes a la comunidad, que se gane dinero respetando las leyes, entre otros conceptos.

Dado este contexto y también a nivel internacional, se ha desarrollado mucha discusión e interpretaciones a lo largo de los años, sobre qué es lo que vamos a entender por Responsabilidad Social. Así es como en el año 2004 se acepta a nivel mundial desarrollar una norma, que de alguna manera pueda ponernos de acuerdo en torno a los conceptos, contenidos y alcances de la Responsabilidad Social. Esta tarea ha sido liderada por ISO; uno siempre se imaginó a ISO lanzando normas sobre especificaciones técnicas de cables o medidas, pero existe también una gran gama de ISO que se refiere a normas que internacionales que proveen guía y orientación sobre procesos.

Y su definición para Responsabilidad Social se refiere a los impactos de las decisiones y actividades de una organización, en la sociedad y el medio ambiente, por medio de un comportamiento transparente y ético, que sea consistente con el desarrollo sustentable, incluyendo el bienestar general de la sociedad, considere las expectativas de sus partes interesadas, o *stakeholders*, que esté en cumplimiento con la legislación aplicable y sea consistente con normas internacionales de comportamiento. Estos son los principios básicos cuando hablamos de Responsabilidad Social. El primer escalón es cumplir con la ley. Este es el mínimo aceptado y de ahí, para adelante, deben vigilarse los impactos de nuestras decisiones y actividades, incluidos los impactos no normados debido a leyes locales muy laxas o a la inexistencia de referencias; para

eso están las normas internacionales de comportamiento, de modo de integrarlas a la organización y practicarlas en sus relaciones.

Allí surge otra palabra clave en el concepto de Responsabilidad Social. Cuando hablamos de las relaciones, nos referimos a las actividades de una organización dentro de su esfera de influencia. La Responsabilidad Social, de alguna manera, se extiende más allá de los límites físicos de la organización. Parte, por ejemplo, con la cadena de proveedores y no estamos hablando solamente de organizaciones privadas, sino que también es relevante en el Gobierno, para el caso de las compras públicas.

Veamos las premisas de la norma. Primero que todo, se trata de una norma voluntaria como todas las normas ISO, e internacional porque está al más alto nivel de las normas ISO; equivale a una 14.001 de gestión ambiental, o a una 9.000 de calidad. No es certificable, es una norma que no contiene especificaciones ni requisitos, sino que entrega directrices y orientación.

Al comienzo, hubo una gran discusión acerca de si era en realidad importante este tema, básicamente porque se quería entregar claridad acerca de qué íbamos a entender por responsabilidad empresarial, como se pensó en un inicio, pero al poco andar nos dimos cuenta de que el concepto correcto era el de Responsabilidad Social, que puede aplicarse a todo tipo de organizaciones, sindicatos, una ONG, una organización pública, una pequeña empresa, una multinacional, una universidad, etc. Y, más aún, dentro de una universidad, puede aplicarse dentro de sus estamentos. Es inclusiva, pues busca complementar otros instrumentos e iniciativas relacionadas con la Responsabilidad Social y no remplazarlas. No es una norma que plantee que “todo lo que no tenga que ver con este tema queda fuera”. Por el contrario, de alguna manera constituye un paraguas que ordena cómo vamos a aplicar el proyecto. Por ejemplo, iniciativas como *Global Cop* de Naciones Unidas, con un fuerte foco en derechos humanos, es complementario con otras acciones de certificación de sistema de gestión ambiental.

Nivela hacia arriba; esto quiere decir que fomenta que las organizaciones realicen actividades que vayan más allá del mero cumplimiento legal, reconociendo el hecho de que el cumplimiento de la ley y del Estado de Derecho es una parte fundamental de la Responsabilidad Social de cualquier organización. En algún momento se discutió fuertemente acerca de eliminar esta especificación, para que nadie se tentara con la idea de que “cumpló con la ley, soy socialmente responsable”. El tema siempre es volver a los impactos; si están regulados, bien, seguimos avanzando, pero siempre vamos a encontrar situaciones que implican ir más allá de la ley.

Dos elementos más: no sustituir el rol del Gobierno y otras entidades calificadas en el establecimiento de obligaciones, y gradualidad. Hay que entender la Responsabilidad Social como un proceso, lo que significa que debemos verla como un punto de llegada, no de partida. Vale decir, no suponer que estas normas implican que “debemos comenzar con esto” y a partir de ese momento, ser socialmente responsables. Es un camino que hay que recorrer.

Es importante mostrarles también el contexto en que se desarrolló la norma, para responder a la legítima inquietud sobre “a quién representa esta normativa”. La experiencia nos ha enseñado que normalmente este tipo de directrices son desarrolladas por los países desarrollados, particularmente en Europa o Norteamérica y, por lo tanto, no nos representa a nosotros los países en vías de desarrollo que tenemos una realidad económica y un contexto social completamente diferente. ISO también se hizo esa pregunta y se puso como objetivo asegurar una participación equilibrada, sobre la base del aporte que pudieran hacer las distintas categorías de *stakeholders*. Así, se formó un grupo de trabajo de expertos y observadores, nominados por los INN nacionales, que representarían a todos los estamentos que, por ejemplo, tenemos aquí presentes el día de hoy.

Con el paso de los años y en la medida en que fue desarrollándose la norma, fue aumentando la participación de los distintos representantes. El involucramiento de los trabajadores ha sido particularmente débil, aunque en los últimos años ha habido un mayor protagonismo. Históricamente, la presencia de industrias y de organizaciones privadas ha sido muy activa; también hubo un liderazgo muy importante de las ONGs, que fue aumentando en el tiempo. Lo mismo vale para los grupos de Consumidores y Otros. Junto con esto y por primera vez en ISO, se equilibró la presencia de países desarrollados y en vías de desarrollo y hubo una particular conciencia en torno al equilibrio de género, tema muy relevante para el llamado “primer mundo”. A la fecha, han participado 470 expertos y 190 observadores de 99 países en el desarrollo de esta norma. Si sumamos a las organizaciones de vinculación, que han sido 42, éste ha sido el grupo de trabajo más grande que ha tenido la historia de ISO. Hoy, esta experiencia está siendo sistematizada metodológicamente para replicarla en el desarrollo de futuras normas.

¿En qué etapa estamos? Acabamos de salir de lo que se conoce como *Draft International Standard*, que es un borrador con bastante consenso de parte de todos estos grupos, donde cada experto entregó su opinión. Esta sección recibió más de 3.000 ó 5.000 comentarios en la última reunión que se hizo en mayo pasado en Copenhague, donde se

aprobó pasar a la última etapa que se llama el *Final DIS*, lo que implica que una vez que esta norma llegue a ser votada por todos los países miembros de ISO, pasará a la última etapa del proceso de estandarización, en el que ya no se le pueden hacer más cambio de contenido, sólo de edición. En ese momento estamos, por lo tanto, prevemos que vamos a contar con norma al final de 2010.

Muy brevemente, veamos cuáles son los contenidos principales de esta norma, tema que van a profundizar los panelistas de acuerdo con sus distintas perspectivas. La estructura que tiene actualmente la ISO establece que existen siete principios transversales de Responsabilidad Social. Estos son: Rendición de Cuentas, Transparencia, Comportamiento Ético, Respeto por los intereses de las Partes Interesadas, Respeto por la Ley, Respeto por la Normativa Internacional de Comportamiento y Respeto por los Derechos Humanos.

En el capítulo 5, la norma nos introduce en 2 características fundamentales de Responsabilidad Social. Primero, reconocer cuál es mi Responsabilidad Social, eso implica que la organización tiene que hacer un esfuerzo importante por identificar todos sus impactos, tanto sociales, como económicos y ambientales, e identificar a sus partes interesadas. Y, segundo, identificar su alcance, reconocer cuál es la esfera donde ejerzo influencia. Por ejemplo, una empresa pequeña, su cadena de proveedores, sin duda no va a ser significativa, pero en una multinacional, será sin duda que enorme y ejercerá una gran influencia.

En el contexto de implementación, en el último capítulo de la norma se desarrolla una guía acerca de cómo debería integrarse la Responsabilidad Social en una organización. No voy a detenerme en esto, pero sí quiero destacar el capítulo 6 donde se nos dice qué es lo que tenemos que mirar para responder la pregunta de cuál es mi Responsabilidad Social. La norma habla de 7 ámbitos, el primero es el gobierno organizacional que es donde se toman las decisiones y cómo operan estos principios que acabamos de describir al interior de la organización. Es un tema transversal puesto que -como ya lo vimos- tiene que ver derechos humanos, prácticas laborales, prácticas justas de operación, relación con la competencia, con la cadena de proveedores, consumidores y medio ambiente. Lo que propone la norma es que estos 7 temas son relevantes para cualquier organización, independiente de las especificidades dependiendo del tipo de organización.

Hay desafíos importantes que todavía quedan por resolver. Está la necesidad de asumir que la gestión de Responsabilidad Social es un proceso, por lo tanto, es gradual y de largo plazo. Esto tiene que ver con la sostenibilidad de la organización. Contribuir al desarrollo sostenible es

de alguna manera el espíritu de la norma, el objetivo transversal que hay detrás. No hay un modelo único; la norma no dice cómo hay que hacerlo, sino que propone qué es lo que hay que mirar y tener presente para lograrla. Naturalmente, es deseable permear a todos los estamentos; la Responsabilidad Social no puede quedar en departamentos de relaciones públicas o en la fundación “X”, tiene que estar integrada a lo largo de toda la organización, y de ahí, extenderse a su esfera de influencia.

Hay que entender que estamos frente a un proceso de cambio cultural; cuando hablamos de derechos humanos dentro del ámbito de las prácticas laborales, aparecen temas que no estamos acostumbrados a liderar, más aún bajo la concepción moderna de esos términos. Esto implica un cambio de paradigma en la gestión. Una frase que usaba el ex Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, dice: “Con la Responsabilidad Social no estamos pidiendo que hagan algo nuevo, sino que lo mismo, pero de una manera diferente”. Estas son las distinciones que nos entrega la norma, en un mundo cada vez más complejo y cambiante. Por último, es importante también el rol que ejerce el Estado para generar un entorno saludable para la Responsabilidad Social.

Macarena Candia es Periodista de la Universidad Nacional Andrés Bello, diplomada en Responsabilidad Social Corporativa y en Gestión en Responsabilidad Social de las universidades Alberto Hurtado y Católica de Valparaíso, respectivamente. Diplomada en Comunicaciones, Políticas Públicas y Estrategias de Desarrollo de la Universidad de Chile y Marketing Social de la Pontificia Universidad Católica. Actualmente, es la encargada de la Unidad de Responsabilidad Social de la Superintendencia de Seguridad Social e integrante del Equipo de Expertos en Responsabilidad Social, EjeRSer.

Muy buenas tardes. Quiero agradecer a los organizadores y a todos ustedes por compartir la difusión de la ISO 26.000. Abordaré la pregunta de este panel “Responsabilidad Social: ¿Moda o posibilidad?”, desde la perspectiva del Grupo Gobierno que fue uno de los seis *stakeholders* que participó en la discusión de la Norma ISO 26.000.

Hubo dos instancias para este Grupo, el internacional, constituido por departamentos y agencias de gobierno nacional, autoridades regionales, organismos nacionales de normalización -en Chile es el Instituto Nacional de Normalización-, institutos gubernamentales de asesoría e investigación, y organismos internacionales como la

Organización de Naciones Unidas (ONU) y otros organismos. A nivel nacional estuvo constituido, además de la Superintendencia de Seguridad Social, por representantes del Ministerio de Relaciones Exteriores, Ministerio de Economía, Chile Calidad, CONAMA, CONAF, INDAP, Dirección del Trabajo, Chile Compra, Ejército, entre otras instituciones.

Lo primero que quiso difundir el Grupo Gobierno, y el Ministerio del Trabajo y Previsión Social en particular, fue establecer que la Responsabilidad Social debe partir por casa, es decir, debe comenzar por el bienestar de sus trabajadores para, posteriormente o de forma paralela, preocuparse por el entorno social y medioambiental. Esa ha sido nuestra visión: crear un entorno propicio de mercados responsables, que apunten a un desarrollo sostenible a nivel de país, de sociedad y también a nivel mundial. Pensamos que esta norma debe ser una guía no sólo para las organizaciones privadas, sino que para todo tipo de entidades. Por esta razón, recogemos el desafío y decimos que, como Estado, tenemos una responsabilidad importante en esta materia, tanto en su promoción como en la integración a nuestras propias instituciones.

Es importante mencionar que la ISO 26.000 hace una referencia expresa sobre el rol del Estado, señalando que bajo ninguna circunstancia esta norma va a remplazar o modificar las labores que éste cumple o debe cumplir; que la Responsabilidad Social de las organizaciones no es ni puede ser sustituto del ejercicio de las labores del Estado y que a éste le compete un claro papel de apoyo, así como la promoción de prácticas responsables. Además, se señala que también las instituciones del Estado pueden integrar estas prácticas en gestión.

Sobre Responsabilidad Social y Estado no hay mucha bibliografía, más bien se ha trabajado empíricamente sobre este tema. De esta manera, podemos decir que el Estado se asemeja a una empresa en tanto entrega productos y/o servicios y cumple un rol como empleador. En este sentido, debe velar por el bienestar de sus trabajadores y porque sus actividades no impacten de manera negativa en el medio ambiente o en la comunidad cercana a sus operación. Por otra parte, el Estado a través de las instituciones públicas adquiere bienes y servicios, por lo que también cumple un rol como consumidor. Desde esa perspectiva, debería preocuparse por acceder a bienes y servicios que se produzcan bajo condiciones de trabajo decente y que no hayan provocado daños a su entorno. Finalmente, tenemos su rol más clásico como legislador y fiscalizador para fijar mínimos legales de comportamiento en materia social y ambiental que estén, en lo posible, de acuerdo con los estándares internacionales.

Entonces, podemos decir que el rol del Estado es: Regular, como

ya lo vimos; Promover, para que grandes y pequeñas empresas y cualquier organización pueda conocer y entender los alcances de la Responsabilidad Social; Acompañar, promover alianzas con el sector privado para avanzar en temas sociales, económicos y ambientales; y Sensibilizar a la opinión pública, en tanto consumidores y trabajadores con derechos y deberes, para que ellos mismos sean quienes ejerzan influencia sobre empresas y organizaciones de modo que éstas actúen responsablemente, cumpliendo estándares legales nacionales y respondiendo sobre sus actos ante la comunidad.

Tomando en cuenta todo lo antes expuesto y, tratando de responder a la pregunta si la Responsabilidad Social es moda o una posibilidad, podemos buscar una respuesta a través de los números: 13.800.000 resultados al *googlear* Responsabilidad Social; 99 países participaron durante 5 años en la redacción de la Norma ISO 26.000; en Chile, más de 60 empresas publican reportes de Responsabilidad Social; existen al menos 20 instancias de reconocimiento entorno a Responsabilidad Social -como los premios a mejores empresas para madres que trabajan o aquellas destacadas en materia laboral o ambiental-; existen por lo menos 18 diplomados sobre la materia y en muchas instituciones educativas se dictan cursos, seminarios, charlas y talleres de Responsabilidad Social; al menos unas 15 organizaciones se dedican exclusivamente a realizar asesorías, consultorías y elaboraciones de reportes sustentabilidad. Estos números nos evidencian que la Responsabilidad Social va en ascenso, que no es una moda sino que una tendencia real y efectiva para gestionar organizaciones.

Hablemos de cómo está el tema en otros países desde la perspectiva del Estado. En Bélgica, existe un Plan Federal de Acción para la Responsabilidad Social desde el 2006; en Noruega, hay un Plan de Responsabilidad Social Empresarial en una Economía Globalizada que opera desde 2009; y en Dinamarca, un Plan de Acción de Responsabilidad Social Empresarial del gobierno desde 2007. Básicamente, todos estos planes hablan de crecimiento económico y competitividad, basados en los ámbitos que aborda la Norma ISO 26.000. Muchos pensarán que Chile no debería compararse con países como los que acabo de citar, sin embargo es necesario evidenciar que existen algunos avances en el Gobierno chileno los que, si bien no han surgido de una acción o plan nacional de Responsabilidad Social, pueden colocarse bajo este gran paraguas de la Responsabilidad Social. Un ejemplo es la ley promulgada por la ex Presidenta Michelle Bachelet en 2009, que garantiza la igualdad de remuneraciones por igual trabajo a hombres y mujeres. Esta misma materia forma parte de las cláusulas referidas a las prácticas laborales en

ISO 26.000. Otros avances del Gobierno chileno en materias de prácticas laborales son el Código de Buenas Prácticas Laborales y el Cuestionario SUSESO ISTAS 21, una herramienta que entrega gratuitamente la Superintendencia de Seguridad Social para evaluar riesgos psicosociales en el lugar de trabajo.

En medio ambiente, se ha trabajado sobre el uso sostenible de recursos energéticos a través del Programa País de Eficiencia Energética que ha desarrollado exitosas campañas de sensibilización para el uso de ampolletas eficientes, etiquetado eficiente para electrodomésticos y buen uso del agua potable. Otro avance importante es el Plan de Acción Nacional sobre el Cambio Climático que se lanzó en 2009 y la creación del Ministerio del Medio Ambiente, que significará la constitución del Consejo de Ministros para la Sustentabilidad. Estas acciones nos indican que el Gobierno está tomando medidas concretas en este campo.

Otros progresos están ligados a la producción sostenible, área en la que desarrolla una gran labor el Consejo Nacional de Producción Limpia; en el ámbito de transparencia y consumo sostenible, Chile Compra está desarrollando la Política de Compras Públicas Sustentables, con el objetivo de que las instituciones del Estado incluyan en sus criterios de evaluación prácticas vinculadas al comportamiento social y ambiental de los proveedores del Estado.

En materia de gobierno organizacional, contamos con el sistema de Gobierno Trasparente, que significa que las instituciones públicas deben disponer de toda aquella información que permita al ciudadano conocer cómo se está gestionando la organización y solicitar toda la información que requiera en plazos previamente establecidos.

Por otra parte, es preciso mencionar que hay algunos servicios públicos como el Instituto de Seguridad Laboral -ISL- y el Ministerio de Defensa, que disponen de su propia Política de Responsabilidad Social. Asimismo, el Ejército de nuestro país ya ha publicado dos Reportes de Responsabilidad Social. Además, la Corporación de Fomento de la Producción, CORFO, ha impulsado programas de asistencia técnica para pequeñas empresas con el objetivo que éstas puedan implementar un modelo Responsabilidad Social adecuado a la realidad PYME.

Para concluir y volviendo a la pregunta que nos convoca en este seminario, la Responsabilidad Social es ¿moda o posibilidad? Nuestra visión es que si la aplicación de la Norma ISO 26.000 sobre Responsabilidad Social se hace de una manera gradual, se integra a través de toda la organización y, además, está de acuerdo con el contexto local, regional y/o nacional, entonces sí es mucho más que una moda posible, es una forma de hacer las cosas que llegó para quedarse.

Stefan Larenas, es Representante experto del grupo Consumidores Chile para ISO 26.000. Además, es director general de la organización de consumidores y usuarios ODECO.

Muchas gracias por la invitación a la Universidad de La Serena. Como movimiento social independiente, intentaré que mi exposición responda a la pregunta de este seminario: ¿moda o posibilidad? Nuestra hipótesis es que una moda también puede transformarse en una posibilidad, pero depende de nosotros.

ODECO es una organización de consumidores independiente, un grupo ONG que ha hecho algunos estudios de calidad que han tenido cierta repercusión pública. Lo hicimos en el caso de los pollos con sal, los cereales con exceso de azúcar o los yogures que no son yogures, todas investigaciones que causaron gran revuelo. Intentamos ser una organización independiente, de carácter privado, sin conflicto de interés; es decir, nos asociamos todos, buscamos una persona jurídica y constituimos una organización de consumidores. Sabemos que somos una de las relativamente importantes en el país y que ha tenido gran notoriedad por las acciones que antes les contaba. No puedo adentrarme en la mirada que el Gobierno o el Estado tienen desde la perspectiva del Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) porque no la conozco y porque a mí entender, no existe.

Todos, desde la mañana hasta la noche, incurrimos en una serie de actos de consumo dirigidos a responder a nuestras obligaciones de sobrevivencia y la satisfacción de necesidades de toda índole. El contexto de la economía de mercado supone la existencia de proveedores y consumidores, donde la diferencia sustancial entre ambos es que el consumidor tiene una posición de desmedro frente al proveedor: es una relación asimétrica, por lo que es necesario que existan leyes que equilibren esta asimetría.

Según cifras de la Subtel, en Chile había más de 11 millones de celulares; ¿cuántos celulares había hace 5 ó 10 años? Lo más probable es que del promedio de personas que hay acá, no todos tenían un celular como los que hoy tenemos. En el mundo, en menos de 4 años, el número de teléfonos móviles pasó de 400 millones a 1.000 millones, por lo tanto, lo que un día parecía un lujo, hoy es un bien de consumo, un instrumento de trabajo, de diversión y de comunicación cotidiana. Usamos el celular todos los días y dónde están las antenas, pero en realidad, en el mejor de los casos, sólo podemos elegir cuál de las tres compañías que existen nos da el servicio. Estamos cautivos en un mercado que tiene muy pocos operadores y en donde aún no funciona la portabilidad numérica.

Existe un elemento metálico bastante extraño llamado tantalita y que es posible encontrarlo en África de manera natural. La tantalita se mezcla con otros elementos para formar la columbita y de ahí se obtiene coltán, que es un insumo básico para fabricar dispositivos electrónicos de almacenamiento de carga eléctrica. Actualmente, las reservas de coltán están en manos de rebeldes en África lo que ha provocado una verdadera guerra comercial con innumerables víctimas y derramamiento de sangre. Empresas tecnológicas de la industria electrónica están implicadas directa o indirectamente en la compra de coltán; sólo en la República Democrática del Congo, este conflicto ha cobrado la vida de 3,3 millones de personas. Esa es la pregunta que debemos hacernos como consumidores: ¿Nos importa que más de 3 millones de personas mueran para que tengamos cierta tecnología? Ahora que estamos en pleno Mundial de Fútbol de Sudáfrica, ¿nos importa que las pelotas hayan sido fabricadas por manos de niños? Lo mismo vale para otros casos emblemáticos, como la ropa barata. Pero todo indica que como consumidores sólo nos interesa que haya buenos precios y nos alcance el dinero para comprar el celular, la pelota y la ropa.

Ya mencioné el caso de la denuncia que hicimos por pollos con exceso de agua y sal, con toda la contaminación y maltrato animal asociado, o casos de abusos laborales a mujeres, como en Indonesia donde muchas mujeres reciben palizas, tratos degradantes y jornadas extenuantes sin poder reclamar por temor a perder el empleo. Es por todo esto que una organización como la nuestra decide involucrarse directamente en la norma ISO, porque queremos aceptar el desafío, moda o posibilidad, para incidir y revertir este tipo de situaciones.

Por eso es que quiero hablar sobre el poder del consumidor, acerca de cómo la información y la conciencia a la hora de adoptar nuestras decisiones de consumo, afectan la gestión y resultados de la marca de celulares o de pelotas que compramos. De eso se trata la Responsabilidad Social, de eso hablamos tras la eliminación de la letra "E" de empresarial, porque la responsabilidad no sólo es de las empresas, sino de la sociedad en su conjunto: todos somos responsables frente al impacto de nuestro consumo. Se trata de un paso más allá del mero cumplimiento de la ley y, específicamente, de una Ley del Consumidor -no sé qué va a decir el representante de la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC), pero no todos cumplen con esta ley-. Nuestro deber es hacer cumplir la normativa; hoy tenemos una ley mucho mejor y a la altura de los países desarrollados, que fue fruto de los cambios de mercado, pero también de la acción ciudadana.

Aquí estriba, para nosotros, el gran tema que es la Responsabilidad

Social de las organizaciones. Ella debe cubrir todas las áreas de su actividad y su trabajo, es por esta razón que la normativa ISO debe apuntar a un todo y no sólo a las partes de la cadena del consumo. Eso, afortunadamente y después de casi 6 años de trabajo, ha ido quedando plasmado en esta nueva mirada que es responsable frente al impacto de nuestras decisiones de compra y de cómo sucesos que ocurren lejos o cerca de nuestro entorno, sí nos importan y sí nos influyen. Creo que ahí es cuando la moda se transforma en una posibilidad.

Hay ejemplos recurrentes, como en los temas de *outsourcing* o externalización. Hace 10 años, si usted reclamaba a la compañía telefónica por una llamada a Mozambique que jamás había hecho y más encima con un costo de más de cien mil pesos, la cosa terminaba en que siempre era culpa de los contratistas, es decir, el asunto era problema del cliente y nadie se hacía responsable. Hoy, eso ha cambiado. Existen normativas claras que regulan la contratación de servicios y que están impactando no sólo en las condiciones de trabajo, sino que también en materia de la responsabilidad de las empresas. La protección del consumidor es ahora un tema de todos y las compañías están obligadas a responder por el servicio o producto de manera integral, independiente de la línea o cadena de producción que haya detrás: si usted tiene un problema, la empresa mandante es la que debe asumir eventuales defectos, problemas o malas prácticas.

Estos son los temas denominados post venta o post consumo. Volvamos al caso de los celulares. Hay ciertas firmas que tienen propagandas publicitarias que señalan “si no vas a usar tu teléfono, regálalo”. En rigor, nadie sabe qué pasa con los miles de equipos desusados y miles de baterías; podemos esperar leyes que regulen esto y bienvenidas sean las leyes, pero a nuestro entender es ahí donde debe expresarse la Responsabilidad Social y la búsqueda de mecanismos que empujen a los fabricantes de celulares a entregar un producto más amable con el medio ambiente o que no haya sido originado en situaciones tan horrendas como la que describíamos en África y el uso del coltán.

La confianza y la credibilidad son conceptos claves para esto. La norma ISO 26.000 no será certificable, por lo que adquieren mucha importancia los mecanismos de verificación mediante los que podremos aceptar que una empresa se nos presente como “socialmente responsable”. En parte, eso está resuelto desde el momento en que existe una buena cantidad de elementos técnicos que derivan de la participación de todas las partes involucradas. De este modo, el mundo ambiental podrá verificar qué cosas se cumplen o cuáles no, lo mismo vale para el mundo de los consumidores, etc.

Si la ISO 26.000 no será certificable, entonces debemos conocer cuáles son los mecanismos de verificación de podemos utilizar. Hay un banco que asegura ser responsable. De hecho, ha tenido varios premios de Responsabilidad Social por entregar mejores condiciones para el trabajo femenino mediante facilidades a las embarazadas o permisos para ausentarse del trabajo para atender al recién nacido. Me parece muy bien que se los premie, pero ellos hacen responsabilidad empresarial sólo con ese segmento y nada más. La pregunta que surge es si además cumplen con el respeto a los derechos de los consumidores y en esto me atrevo a decir que no hay ningún banco en Chile que no incurra en alguna conducta que linde en lo abusivo.

Por lo tanto, es necesario asumir que la credibilidad y la confianza son esenciales para que esto no se transforme nuevamente en una moda y deje de ser una posibilidad y eso pasa por decir: “Esto no será certificable, pero yo me voy a llamar consumidor responsable o empresa responsable en tal y cuál aspecto”. Y como esto es un proceso, esperamos contar con empresas completamente responsables que involucren a toda su cadena de producción hasta llegar a la cadena de consumo. Esto va a depender mucho de nosotros y de cómo podamos ocupar nuestra fuerza como consumidores y saber, realmente, que ese poder puede transformar el estado de las cosas.

Nibaldo Rojas es representante del grupo Trabajadores. Minero nortino y loíno, nacido en el mineral de Chuquicamata. Es Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Antofagasta, diplomado en Responsabilidad Social y Calidad de Vida, asesor de asociaciones sindicales, entre ellas la Federación Minera de Chile, Sindicatos de Trabajadores de Minera Escondida y del Sindicato de Trabajadores de SCM El Abra. Docente de INACAP Calama entre 2006 y 2009 en el área de Administración y Negocios, y gerente general de Cobreloa en 2007. Es también un gran deportista, práctica judo desde 1996, ostentando el título de cinturón negro 1er Dan; es asesor de organizaciones deportivas, entre ellas, la Asociación Atlética de Calama y el Club Atlético Arauco, para el desarrollo de proyectos deportivos con financiamiento público y privado.

La primera parte de la presentación que decía “minero, nortino y loíno” me identificó bastante, por eso uso esta corbata naranja de Cobreloa, mi equipo. Quisiera partir con una cita a Ludwig van Beethoven: “Actúa

en vez de suplicar; sacrificate sin esperanza de gloria ni recompensa si quieres conocer los milagros. Hazlo tú antes, sólo así podrá cumplirse tu peculiar destino”. Traigo a colación esta cita porque en el tema de la Responsabilidad Social estamos frente a un proceso histórico por dos razones. Primero, porque es cierto que tenemos que hacer las cosas nosotros y no esperar que otro las haga: la Responsabilidad Social parte más que por la casa, desde uno mismo. Y segundo, es histórico porque es resultado de una acción de nivel mundial, se han hecho 8 reuniones plenarias del *working group*, partiendo en Salvador de Bahía, en Brasil, en 2005; siguió en Bangkok, Tailandia; Portugal, durante mayo de 2006; y Australia, en enero del 2007. La quinta reunión tuvo efecto en Austria, en noviembre de 2007 y la sexta, en Chile; luego en Quebec, Canadá; para terminar en Copenhague, Dinamarca.

Como representante del grupo Trabajadores, debo admitir que tras la reunión en la que participamos en Dinamarca quedamos cien por ciento satisfechos en relación con el alcance de la norma ISO 26.000. Tuvimos representantes de Brasil, México, Italia, Finlandia, Inglaterra, Francia, Suecia, China, Japón, Australia, Canadá y Chile: 22 expertos del mundo. Es decir, como Trabajadores, representamos un 4,7% de la cita de Copenhague, 27% mujeres y un 73% de hombres. Veamos algunas cifras de Chile. En nuestro país, de un total de 6,6 millones de trabajadores con contrato sólo un 11% está sindicalizado; hay un gran número de trabajadores a honorarios en los que el nivel de sindicalización es bajísimo. Del 11% sindicalizado, el 47% son trabajadores mineros; del total de trabajadores adscritos a un sindicato, un 7% son mujeres y un 12% hombres y menos del 7% negocia colectivamente.

Expongo estas cifras porque los países más desarrollados tienen las tasas de sindicalización más altas, lo que redundo en una mejor distribución de la riqueza que genera la industria o los demás sectores económicos. Como Federación Minera hemos justamente trabajado este aspecto ya que en la medida en que más participamos, podemos incorporar herramientas y generar alianzas en pro de un mayor desarrollo de los trabajadores. La Federación Minera tiene 23 sindicatos desde las regiones de Arica-Parinacota hasta la de O'Higgins, más de 10 mil trabajadores están afiliados y llevamos 6 años de crecimiento sostenido.

La palabra sindicato proviene del griego *syndikos*, formado por el sufijo *syn* que significa “con” y el verbo “*dikein*” que significa hacer justicia, es decir, “trabajar con justicia”. La Responsabilidad Social en el tema sindical está asociada un clamor acerca de cómo debe ser nuestra sociedad. Hace poco se discutió el tema del salario mínimo e incluso se produjo la ya conocida negociación Gobierno-Industria-Empresas

para fijar el sueldo a muchos trabajadores, más allá del 11% que está sindicalizado. Esto refleja una enseñanza muy clara. No podemos pedir Responsabilidad Social a una industria si primero no lo hacemos como sindicato, porque es más fácil reclamar ¿no?, pero es necesario que asumamos nuestras propias tareas.

Estamos trabajando por integrar a la organización a todas nuestras partes interesadas; estamos desarrollando el primer reporte de sostenibilidad en Chile y en América Latina de una organización sindical, de acuerdo al GRI. Desplegamos capacitación y apoyo a nuestros socios, se está haciendo entrenamiento de Responsabilidad Social; de hecho, la Superintendencia de Seguridad Social apoyó en ese proceso en varias de las capacitaciones. Además, se está apoyando permanentemente la negociación colectiva, más que nada en los temas de difusión. Otro de los puntos destacados es lo que tiene que ver con un entrenamiento para el trabajo decente, tema que está definido por la Organización Internacional del Trabajo; así como el apoyo a pequeñas y medianas organizaciones, las empresas subcontratistas, que tienen sindicatos al igual que sus empresas mandantes.

Del punto vista externo, hemos estado trabajando en el impulso del diálogo social. Uno de estos encuentros Trabajadores-Industria-Gobierno se realizó el año pasado con bastante éxito sobre seguridad en minería. Lo desarrollamos con la Superintendencia de Seguridad Social, la Asociación de Industriales de Antofagasta y nosotros como Federación Minera. Somos parte integrante del Comité Espejo de Chile aunque con una baja representación, somos cerca de 6 los que representamos a trabajadores. En materia de diálogo con la comunidad, el año pasado desarrollamos el proyecto de calidad de vida PROVISA sobre promoción de la vida sana para el trabajador la familia y la comunidad.

En suma, se trata de ir más allá de las negociaciones y de la lucha sindical. Por ejemplo, apoyo a la comunidad en esfuerzos por revertir la crisis financiera mundial. Tuvimos conversaciones con algunas empresas mineras de la zona, el mundo sindical y con SENCE para llevar a cabo una capacitación con los 4 mil trabajadores que se despidieron a principios del año pasado. Ellos pudieron reinsertarse en faenas nuevas que estaban abriéndose, como el caso de Minera Esperanza. Esto significa que tenemos que asumir un rol activo, no podemos quedarnos de brazos cruzados y solamente reclamar.

En los procesos políticos económicos y sociales también jugamos un papel y somos parte de ellos. Como Federación, participamos en el Consejo Regional de Medio Ambiente de Antofagasta donde se definen políticas y proyectos; pues bien, como Trabajadores tenemos voz entre

los actores que deciden. Tenemos un convenio firmado con el Ministerio de Salud para trabajar por la erradicación de la silicosis de aquí al año 2035; otro con el Ministerio del Trabajo, firmado el año pasado, sobre capacitaciones en responsabilidad social. Además, participamos con la Organización para la Cooperación de Desarrollo Económico, en una reunión en París, posterior a la reunión de ISO, sobre la actualización de las guías de empresas multinacionales. También tenemos una visión en ese tema.

Como organización tenemos una Responsabilidad Social entre lo externo y lo interno, integramos estas visiones y definimos una esfera de influencia. Son nuestros sindicatos socios y el Gobierno, la comunidad en la que trabajamos en nuestra región y ese trabajo conjunto es lo que nos tiene que llevar a un desarrollo sostenible y a una mejor vida para toda la comunidad. Tenemos un desafío común, que es llegar a hacer del desarrollo sostenible algo real que llegue efectivamente a todos; es pensar qué es lo que hacemos hoy para no perjudicar a las futuras generaciones. Voy a contar una anécdota personal: acá soy el único que viene del norte y cuando era niño, iba en bicicleta a pasear por el río Loa. Entré a la universidad y tras varios años volví al mismo sector que iba cuando niño a jugar, pero ahora está contaminado.

Alrededor del año 1900, éramos un poco más de mil millones de habitantes en el mundo, hoy casi llegamos a los 7 mil millones. El planeta es el mismo, pero consumimos más, se contamina más. Por lo tanto, todos tenemos un rol importante que desarrollar y eso es tarea de cada uno de ustedes. La Responsabilidad Social es todo lo que hacemos en conjunto dentro de nuestras esferas de influencia, que podemos compartir, con miras a generar desarrollo sostenible para nuestras comunidades. Cuando recién partió este debate se hablaba de Responsabilidad Social Empresarial y los trabajadores pensaban “este tema es sólo de las empresas”, es una “*pomada* que venden las empresas y no nos compete”. Pues sí nos compete y hoy nos pusimos de acuerdo y tenemos una mirada común frente a este tema.

Desde mi punto de vista, tenemos que hacer que el Comité Espejo se transforme en una comunidad de aprendizaje para observar y evaluar el proceso de implementación de ISO 26.000 en las diferentes organizaciones que, y remarco “Organizaciones”, ya no es sólo para la empresa. Queremos saber qué pasa con los consumidores en ODECO, en la CPC, en el Gobierno, las ONGs, las Universidades, la Academia, la Investigación y los mal llamados “Otros”. Debemos sistematizar las buenas prácticas, intercambiar la experiencia y promoverlas, tal como este espacio que ha abierto la Universidad de La Serena. Ustedes tienen

que promover esto, cuéntenlo a otros y háganlo con mucha energía.

Este proceso ha sido tan exitoso, tan potente, que lo van a postular al Premio Nobel de la Paz, y no es menor. A modo de conclusión, quisiera decir que la Responsabilidad Social está presente en cada organización, la visión es ser actores del cambio, no espectadores: qué estamos haciendo en materia de ahorro energético, en minimizar la contaminación y apoyar el reciclaje, etc. Nuestro futuro común necesita un esfuerzo común. La ISO 26.000 de Responsabilidad Social es más que una posibilidad, es cambiar el mundo de manera activa y positiva.

Patricio Kurte es representante del grupo Industria para la ISO 26.000. Es Ingeniero Civil Industrial, con mención Química, de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Con larga trayectoria con cargos ejecutivos en gremios empresariales, ha sido consultor de la Confederación de la Producción y del Comercio y de diversas empresas en materias vinculadas a la Responsabilidad Social. Ha expuesto en seminarios nacionales e internacionales sobre la materia, integrando el Comité Espejo desde sus inicios.

Muchas Gracias. Estoy muy feliz de estar acá representando a la CPC que es el punto focal que agrupa a la Industria, a la actividad privada productiva del país. Está la Sociedad de Fomento Fabril, la Cámara Chilena de la Construcción, la Sociedad Nacional de Minería, la Asociación de Bancos, la Cámara Nacional de Comercio y la Sociedad Nacional de Agricultura.

Para comenzar, quisiera dar una visión de cómo vemos el mundo del comercio global en este momento y notamos que hay un entorno que ha cambiado notablemente. Hoy, podemos apreciar una caída generalizada en los aranceles, o impuestos a las importaciones que protegían a la industria local; ese tipo de barreras se han ido reemplazando por requisitos técnicos, que en la práctica son barreras para-arancelarias. Dentro de ellas, encontramos normas como ISO y que tienen que ver con la forma en que se fabrica un producto, un bien o un servicio, o los Tratados Internacionales que van cubriendo distintos aspectos, desde el ámbito laboral, pasando por el tema ambiental y otras variables propias de Responsabilidad Social. Hay temas de debate mundial, como el del calentamiento global, que implican desafíos que ya no son locales, sino que planetarios. En este nuevo entorno que describimos, también podemos ver una relativa caída en el poder de los gobiernos, dependiendo en el país que estemos hablando, pero especialmente en países en vías

de desarrollo, es posible afirmar que grandes empresas multinacionales muchas veces pueden llegar a tener tanto o más poder que los propios gobiernos locales.

Por otro lado, hay una mayor conciencia en la opinión pública, hay un acceso más fácil a la información, especialmente movido por Internet, que permite informarse rápidamente. Ahí está el caso de los celulares o el de las pelotas de fútbol; información rápida y detallada al instante que fluye fácilmente gracias a medios de comunicación más modernos. En el mundo de hoy, y lo vemos claramente en nuestro país, existe una mayor concentración de la propiedad, ya no existe el almacén de barrio en el que uno era casi amigo del vendedor, sino que tiene que ir ahora a estos grandes centros de distribución, como los mega supermercados que, además, están asociados a sus tarjetas de crédito. Uno espera de ellos que sean buenos ciudadanos, que tengan un trato justo más aún en un mundo en el que hay una creciente condena ciudadana a los abusos de todo tipo, ya no solamente a abusos de Estados totalitarios, sino que a también a los que vienen del mundo privado o en el ámbito del trabajo. Cuando se producen paros que finalmente perjudican a los más pobres, o a los más necesitados, también se genera indignación ciudadana. Y, finalmente, estamos enfrentando una situación de crecientes demandas sociales, justamente por el mayor y mejor conocimiento que hay de la situación social y económica en las distintas partes del mundo. Se aspira a condiciones que albergan mayor justicia.

De ahí que se habla permanentemente de llegar a un triple balance, tema que está presente prácticamente en todos los reportes de sustentabilidad. En cualquier tipo de organización, se espera que haya un equilibrio entre el desarrollo económico, social y ambiental y que cuando esos tres temas se desarrollan simultáneamente, se está caminando a sostenibilidad, en el sentido más amplio del desarrollo social.

Con la ISO 26.000 se marca un hito muy relevante. Antes de la norma, se hablaba y se desarrollaban “actividades de Responsabilidad Social”, pero faltaban un lenguaje y definiciones comunes. Había distintos enfoques y muchos de ellos estaban sesgados al tener iniciativas diversas o incluso unilaterales. Muchas venían del mundo de la industria, con su particular punto de vista, presentando los puntos que a ella le parecía relevantes. También teníamos iniciativas del mundo de los consultores, ONGs, incluso de gobiernos, pero cada uno con sesgos propios y con lenguajes que no eran comunes. Por otro lado, vimos que varias de las organizaciones y especialmente empresas que aparecían como las más avanzadas en temas de Responsabilidad Social, en la práctica no eran las mejores y eso se está notando. Me refiero, por ejemplo, al caso de

ciertos premios en el tema de Responsabilidad Social Empresarial donde se destaca algún aspecto específico de una compañía, pero que contrasta con el comportamiento de esa organización en otros ámbitos relevantes en materia de Responsabilidad Social. De hecho, creo que quienes son más peligrosos o que pueden hacer que avance más lento la implementación de la Responsabilidad Social, son los que están más avanzados de manera aparentemente, porque suelen tener un modelo preconcebido de lo que creen que es lo socialmente correcto.

Este es un punto también polémico; nosotros pensamos que hay una tentación en los gobiernos a desentenderse de varios de sus deberes bajo la excusa de la Responsabilidad Social, con apoyos implícitos de terceros, como algunas ONGs que dicen, por ejemplo, que el Estado “ha demostrado ser ineficiente en combatir los problemas de la pobreza, por lo tanto quienes deben asumir la iniciativa son los representantes del sector privado”. Suena bien, pero no parece justo. Los Estados asumen, cómodamente, que sólo les compete definir el marco en el que deben moverse las empresas, pero también hay otros sectores, que se desentienden de lo que es actuar de manera socialmente responsable y adoptan el papel de meros observadores, esperando y apuntando a las empresas para que sean sólo ellas las que cumplan ciertas exigencias éticas.

Bajo ese escenario, hace sentido pensar y desarrollar directrices comunes que apunten en la dirección correcta y equilibrada. Para la Industria la ISO 26.000 trajo una serie de oportunidades, primero, porque define y acota la Responsabilidad Social, dice hasta dónde llega y la define en forma más precisa. Por otro lado, homologa y ordena conceptos, visiones y contenidos, propicia un encuentro y facilita la cooperación entre distintos actores. Antes, era un tema de grandes empresas que se lanzaban a la piscina a presentar lo que ellos consideraban como Responsabilidad Social, o gente del ámbito académico, las consultoras o eventualmente algunos gobiernos que creaban sus propias definiciones. La ISO 26.000 con el esquema *stakeholders*, permitió que participaran simultáneamente PYMES, empresas grandes, trabajadores, gobierno, sociedad civil y otros actores. Pensamos que una norma como la ISO 26.000, bien manejada, puede crear una oportunidad para Chile y para cualquier país, para sus empresas, para sus organizaciones en el ámbito de establecer ventajas competitivas.

La mayoría de las prácticas que se solicitan en la ISO apuntan a países de grado de desarrollo muy primitivo y, desde esa perspectiva, Chile comparativamente se encuentra en un muy buen pie a la hora de evaluar variables de competitividad para nuestras exportaciones y nuestra imagen internacional.

Veamos ejemplos concretos en la Industria en relación con cómo aplicar los principios fundamentales de la ISO 26.000 y que ya hemos conocido a lo largo de esta jornada, así como en las expectativas de áreas específicas, como gestión, medio ambiente, etc. Si pensamos en las tiendas del área del *retail*, los temas que tienen que ver con las reglas operacionales, aparecen como los más relevantes, es decir, lo referido a cómo se relacionan con sus proveedores, las prácticas laborales, horarios y turnos, las formas de descanso, los temas de los consumidores, la gestión de los reclamos y, especialmente, lo que tiene que ver con el esquema del crédito de las tarjetas de las grandes tiendas. También los temas de la cadena de suministros, a quién le compran y si esos proveedores tienen prácticas de Responsabilidad Social en su operación o no, los atributos del producto que, de acuerdo a la norma, podrían definirse como socialmente responsables. En el caso de empresas eléctricas y forestales, ¿qué aspectos son relevantes? Todo lo que tiene que ver con la sustentabilidad medioambiental, las relaciones con la comunidad, especialmente respecto de los proyectos de inversión. ¿Y para la Banca? Están las prácticas laborales, pero particularmente están los temas vinculados a los consumidores. En el ámbito de los servicios básicos, energía eléctrica y servicios telefónicos, también son relevantes los temas de consumidores, prácticas operacionales justas y respeto al medio ambiente. En el rubro de la manufactura y dado que sus procesos son más complicados, aparecen más temas: medio ambiente, relaciones con la comunidad, cadena de suministros, atributos de productos, prácticas laborales, etc.

Dependiendo del sector y del tipo de organización, aparecen diversos temas relevantes que hay que tener en vista, ya sea en universidades, sindicatos o incluso en asociaciones empresariales. El borrador internacional tiene una serie de mejoras, cosa que nosotros como Industria celebramos puesto que está en la línea de mejoramiento continuo que habíamos mencionado. Por ejemplo, ya no se prohíbe el uso de combustibles fósiles; nosotros reclamamos eso y afortunadamente tuvo acogida, ya que bajo nuestra visión, en la medida en que sean bien manejados y que tengan menor impacto que otros combustibles, sí pueden ser utilizados en procesos productivos, en especial para eliminar barreras a las empresas y organizaciones de menor tamaño. La eliminación de las referencias a las certificaciones y sellos está en línea con la naturaleza de la norma que, como sabemos, no es certificable. Además, en Chile, los esquemas de sellos ambientales o sellos de sustentabilidad no están desarrollados y serían de muy difícil implementación.

Asimismo, la norma advierte a los gobiernos que la promoción

de la Responsabilidad Social no los desentiende de sus responsabilidades. Eso es un logro; nosotros pedimos esta aclaración como Comité Espejo de Chile, aunque pensamos que podría haber sido mejor, porque el Estado es el único *stakeholder* al que no se le hace ninguna invitación explícita para implementar las expectativas de la ISO, sólo se le dice: “mire, usted defina el entorno, pero si además eventualmente usted quisiera adoptar esto, hágalo”. En cambio, al resto de las organizaciones el llamado es mucho más explícito y establece que para ser socialmente responsable, hay que implementar ISO 26.000.

Otro tema relevante para la Industria y que fue propuesto en nuestro Comité Espejo y que fue adoptado internacionalmente, es la promoción de oportunidades justas en vez de la representación forzada de grupos sub-representados en la alta dirección de las organizaciones. Para nosotros, la meritocracia y el combate a los *cuoteos* es un tema muy relevante; nuestro sector no cree en que la diversidad de realidades en temas de género o etnia, deba reflejarse necesariamente en que las posiciones directivas dentro de una organización tienen que estar divididas por ese tipo de criterio. Más bien, creemos que la justicia y la competencia justa vienen dadas por la nivelación de competencias antes de la postulación a los cargos. Una vez que se ha nivelado con una discriminación positiva en la formación, la elección tiene que hacerse luego sobre la base de escoger a los mejores, porque eso asegura organizaciones que funcionen de mejor manera.

Otro punto, la referencia a ISO 14.000 sobre manejo y gestión ambiental que había quedado de manera muy explícita en la 26.000, pasó a ser opcional, cosa que consideramos positiva desde la perspectiva de que no estamos hablando de una norma de certificación obligatoria. Se hablaba también de minimizar las emisiones de gases de efecto invernadero en las actividades donde tiene control la organización y también en la esfera de influencia. Eso afortunadamente se cambió, ya que consideramos que cada actor de la cadena, dentro del ciclo de vida de alguna actividad o de algún producto, es responsable de su respectiva actividad. Sí se podrá pedir que la empresa principal o mandante promueva iniciativas de este tipo en otros actores de la cadena.

El alcance respecto a esfera de influencia de las organizaciones también mejoró, aunque no de manera homogénea a lo largo del documento; creemos que las responsabilidades tienen que estar en correspondencia con actividades en las que efectivamente se tiene control y no con aquellas donde no lo hay. Aún existe el riesgo de que una organización principal tenga que asumir responsabilidad por las acciones de terceros dentro de la cadena de valor. Existe un marco de

normas universalmente aceptado y cercano a lo obligatorio y en ese punto hay problemas porque se topa con legislaciones nacionales: hay normas del derecho internacional no reconocidas totalmente a nivel mundial y que podrían ser citadas como relevantes en el país, pero que podrían ir en conflicto con nuestras leyes.

Hay varias otras mejoras y, en nuestra opinión, sigue habiendo algunas oportunidades de mejora a modo de desafío, como la gradualidad de la flexibilidad. Hay, asimismo, algunas referencias de estándares genéricos, cosa que estaría fuera de línea respecto a una norma no certificable. Hay un anexo sobre ejemplos de iniciativas voluntarias respecto a Responsabilidad Social que revisamos y efectivamente tiene errores. Hay iniciativas que están *infladas*, que parecen como que cumplen muchos de los aspectos de la ISO 26.000 y, debido a que las conocemos de primera fuente, sabemos que no corresponden. Además, creemos que las acciones que deben desplegar los gobiernos deben quedar mejor establecidas, así como otros detalles menores que no voy a mencionar acá.

La implementación de la ISO 26.000 es un desafío muy importante, especialmente para las organizaciones de menor tamaño y las PYMES. Creemos que se mantiene este fantasma de la voluntariedad versus certificación; se ha explicitado y se han agregado nuevos párrafos para decir que la norma no es certificable, pero hay un grupo muy importante de actores que está esperando tener criterios para promover la verificación de acciones y así buscar la certificación. Esto es una inquietud que será despejada cuando la norma sea finalmente publicada.

Esta ha sido la visión de la CPC y, en ese sentido, consideramos que es un hecho que la norma ISO 26.000, aunque tenga oportunidades de mejora y que sí ha mejorado mucho, será publicada en diciembre de este año.

Podríamos elegir esperar hasta que se haga efectiva la entrada en vigencia de la norma antes de adoptar sus lineamientos, pero anticiparse puede ayudar a eliminar costos de reacción y facilitar un escenario más cómodo. Es decir, es mucho más fácil implementar desde antes, desde cuando recién se está empezando, a tener que asumir el tema cuando ya esté instalado, con varios *stakeholders* o potenciales *stakeholders* que estarán exigiendo respuestas, incluyendo a la opinión pública. El mejoramiento en la reputación amplía el nivel de influencia y, como se trata de una norma más transversal que cubre todos los aspectos relevantes en responsabilidad, facilita las posibilidades de atraer talento.

Otra motivación para meterse a tiempo en la implementación de la ISO 26.000, es que la pro actividad facilita la definición de reglas

claras antes de que otros lo hagan. Consideramos que hay gente que está interesada en vivir de los temas de Responsabilidad Social, lo cual es muy legítimo. Por lo mismo, el mensaje es “no dejarse estar” porque lo que puede ocurrir es que la agenda finalmente la definan estos terceros que miran a las empresas desde afuera. Es mejor mirar hacia adentro y ver qué se está haciendo y cómo se está haciendo, para reaccionar a tiempo con capacidad propia. Una preparación temprana puede resultar ser una estrategia de desarrollo para la organización y generar sinergia en la cadena de valor. Es un hecho que ciertas acciones, por ejemplo, la implementación de medidas de salud o de seguridad en la relación entre empresa y su ámbito de influencia, pueden traducirse en rebajas de sus tasas de accidentabilidad o en mejoramiento de sus entornos laborales.

Por último, la credibilidad va a ser mayor para las organizaciones líderes que para los seguidores. Es un hecho que los que primero implementen de corazón la Responsabilidad Social bajo el esquema ISO 26.000, van a ser reconocidos como organizaciones comprometidas con su entorno. Aquellos que se incorporen después, lo más probable es que se sienta que están obligados a hacerlo, con el fantasma de que están tratando más bien de lavar imagen o de solucionar problemas.

Alberto Guajardo, representante del grupo Consultores y Académicos, es Ingeniero Comercial, máster ejecutivo en Gestión de Calidad, experto del grupo Servicios, Apoyo, Investigación y Otros del Comité Espejo chileno en la norma ISO 26.000; examinador internacional del Premio Iberoamericano de la Calidad, examinador senior del Premio Nacional a la Calidad de Chile, profesor titular del Diplomado de Responsabilidad Social de la Universidad de Chile y consultor en RSE.

Buenas noches. Para comenzar, quiero aclarar quiénes conforman el Grupo Otros, un nombre que en verdad confunde. Somos investigación, academia, asesorías, consultoras y empresas de servicios, por lo tanto, me parece muy bien que la Universidad de La Serena esté en este tema y nos haya convocado a todos a un trabajo que creo que en Chile y en el mundo va a empezar a cobrar gran vigor, que es la difusión de la norma ISO 26.000.

Ya no podemos hablar de una moda. En las organizaciones públicas y privadas se ha estado hablando de Responsabilidad Social desde hace 15 años, por lo que quiero ser bien categórico: la ISO 26.000 este año se inicia y llega para quedarse. Dicho esto, voy a compartir

con ustedes la visión y preocupación de nuestro grupo respecto de la implementación de esta norma.

Lo primero que deberíamos valorar respecto de esta guía, es el reconocimiento de la Responsabilidad Social y el compromiso con las partes interesadas o *stakeholders*, con sus intereses y expectativas. Por otro lado, es necesario reconocer el valor las materias fundamentales y los asuntos relevantes de la Responsabilidad Social que creo constituyen el ADN de la norma, ya que representan la naturaleza de las relaciones que tiene la organización con sus partes interesadas.

Partiré revisando los impactos, intereses y expectativas de la norma. Primero, hay que reconocer que las organizaciones son parte de la sociedad. Por otro lado, las partes interesadas también integran el entramado social, pero al tener una relación de cercanía con la organización, cobran mayor relevancia respecto de otros actores. Por lo tanto, cuando hablamos de organización, es necesario tener en cuenta que los impactos de nuestras decisiones y de nuestras actividades tienen que ver no sólo con lo que ocurra en la sociedad o en el medio ambiente, sino que de manera especialmente relevante con nuestras partes interesadas. A su vez, esto modela las expectativas, tema que está ampliamente sistematizado en la norma ISO 26.000, por lo que hoy las organizaciones saben exactamente cuáles son las expectativas deseables para que un organismo sea considerado responsable, especialmente en relación con el impacto de sus decisiones y actividades en sus partes interesadas.

Cuando tenemos claridad de estos impactos, tanto en la sociedad como en nuestras partes interesadas, debemos ser capaces de reconocer las materias fundamentales y los asuntos relevantes de la Responsabilidad Social. De hecho, más del 80% de la discusión y de la búsqueda de consenso estuvo en estos ámbitos, por lo tanto, podemos decir que ISO 26.000 es resultado de una reflexión profunda de distintos expertos y observadores de todo el mundo. Si hoy quisiéramos medir la responsabilidad de una organización, tenemos consenso acerca de que deben estar presentes estos siete temas fundamentales, con una condición necesaria: que el elemento central sea la Gobernanza Institucional y que ella enlace los demás temas para relacionar y medir sus impactos en los ámbitos de influencia que ya sabemos: sociedad y partes interesadas. Los siete temas fundamentales son relevantes y pertinentes para cualquier tipo de organización, ya sea una microempresa, una organización social, una institución académica, una empresa privada nacional, una multinacional o un organismo público.

Me parece que no hay todavía ningún indicador que haya logrado sistematizar estos siete temas en forma categórica e indiscutible. Por eso

es que nos encontramos con algunas instituciones puntuadas como “más responsable” en tal o cuál área, pero que a la semana siguiente enfrentan una huelga laboral. Con justa razón la gente se pregunta: “Bueno, ¿no era tan responsable?”. Entonces, para iniciar este proceso de aprendizaje sobre la responsabilidad en la organización, hay que tener claridad de que independientemente de nuestro tamaño, tenemos que trabajar estos asuntos. La buena noticia es que la estructura de la norma está basada en definiciones, focos de atención y, cada uno de ellos, está comprendido por acciones o expectativas que en el fondo son las prácticas que uno debería decidir realizar. Los siete temas fundamentales siempre tienen que estar, pero cada organización en particular, va a decidir de acuerdo a su realidad y su cultura organizacional, cuáles de estos asuntos van a ser pertinentes, significativos para ella y para sus partes interesadas.

En este punto es importante que la organización sepa claramente cómo relacionar su responsabilidad con su esfera de influencia y en su cadena de valor. Las organizaciones deben conocer el alcance de estas relaciones, básicamente para prevenir conflictos o impactos no deseados. Evidentemente, para conocer nuestras partes interesadas y sus compromisos, debemos ser capaces de identificarlas. Hay herramientas para ello, que son los mapas de grupos de interés, donde no sólo se trata de encontrarlos sino que involucrarlos con nuestras organizaciones. Involucrar significa dialogar con ellos; ¿por qué?, porque verdaderamente los estamos impactando en su medio ambiente, en temas que tienen que ver con empleo, el consumo o el desarrollo comunitario. Por lo tanto, es de nuestro interés y del de ellos también, trabajar juntos para el desarrollo sustentable; por eso es que el tema de la gestión de riesgos y la debida diligencia es fundamental para anticiparse a elementos o a hallazgos no deseados. Quiero decirlo sinceramente, a pesar de que las organizaciones hagan sus tareas de forma excelente y con buenas prácticas, siempre van a ocurrir “hallazgos” y por eso es vital estar cerca de nuestra comunidad. Eso nos dará claridad para anticiparse o para reaccionar debidamente.

Sabemos que antes de pensar en la implementación de la Responsabilidad Social en la organización, debemos asumir la integración del concepto en toda la organización y luego escrutar las prácticas organizacionales ya existentes en sus sistemas de gestión. Entonces, para lograr contribuir al desarrollo sostenible de nuestra comunidad, tenemos que tener presentes los fundamentos de la norma 26.000 y las expectativas de la sociedad, mediante el desarrollo de estrategia en la organización, planes y comunicación. Esto ya refleja elementos de gestión y de cómo vamos mejorando y revisando lo que hacemos, en una perspectiva de lo que se denomina madurez institucional. Como sabemos, la integración

de la Responsabilidad Social a la organización tiene pasos, donde lo primero es entender la relación de las características de la organización con la Responsabilidad Social, comprender la responsabilidad de una organización, para luego avanzar hacia temas complementarios acerca de cómo acreditar la implementación de esta norma. Para eso, mis mejores jueces van a ser mis partes interesadas que pueden afirmar o negar lo que estamos haciendo.

En términos prácticos, la relación de las características de la organización con la Responsabilidad Social no es otra cosa que hacer un diagnóstico base para saber en qué pie estamos, cómo es la estructura de la toma de decisiones, lograr un análisis exhaustivo de la cadena de valor completa. Esto lo hacemos con el mapa de *stakeholders* a la vista, realizando entrevistas en profundidad con los líderes de la organización para saber su línea de pensamiento, conocimientos y prácticas reales en el ámbito de la Responsabilidad Social. Los sistemas de gestión nos aportan varias herramientas que podrían mejorar este análisis, como los autodiagnósticos, los *focus groups*, los mapas de grupos de interés, los análisis de riesgos, la cadena de valor o los lineamientos estratégicos.

Cuando hablamos de organizaciones estamos hablando de entes que están vivos y que muchos de ellos tienen una madurez organizacional muy atractiva. Muchas de esas organizaciones tienen sistemas integrados de gestión de calidad, medioambiente o seguridad y sus ejecutivos, gerentes y trabajadores se preguntarán cómo integrar la Responsabilidad Social si están todos estos otros sistemas de gestión ya operativos. Para nosotros, la ISO 26.000 no tiene dificultad de integrarse a esos sistemas, al contrario, muchas veces estamos hablando de prácticas similares o ya existentes y que se consolidan con lo que mencionábamos hace un rato: la debida diligencia, siendo proactivos en analizar los riesgos sociales y económicos, en cómo determinar la relevancia de las materias fundamentales y los asuntos relevantes para nuestra esfera de influencia, estableciendo prioridades para cada uno de estos asuntos.

Me atrevo a decir que el punto 7.3 de la norma ISO 26.000, sobre el trabajo con las partes interesadas, marca la diferencia ante cualquier herramienta similar sobre modelos de responsabilidad. Cuando hablamos de la debida diligencia, estamos abordando proactivamente los impactos económicos y sociales que vamos a generar en la comunidad y en nuestras partes interesadas y es ahí donde tenemos que trabajar. Muchas veces, las organizaciones se olvidan de analizar los impactos en sus partes interesadas, por ejemplo, cuando las comunidades son muy pequeñas y representan poca significancia, no las toman en cuenta, pero basta que ocurra un evento ambiental para que eso cause mala reputación. Tener

presente este análisis es muy atractivo: ¿Cómo vamos a determinar la relevancia y la significancia? Para eso sirven los siete fundamentos: Gobernanza, Derechos Humanos, Prácticas Laborales, Medio Ambiente, Prácticas Justas de Operación, Asuntos de Consumidores y Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad. Ahí está el punto de partida para definir cuáles asuntos van a ser más relevantes en cada organización y, por lo tanto, el análisis de pertinencia y de significancia va a estar acotado, en primer lugar, a las prácticas actuales que tiene la institución, a aquello a lo que en verdad puede comprometerse y a aquello que le están demandando sus partes interesadas.

Es necesario reflexionar sobre cómo actúa la organización en su esfera de influencia, para ello se tienen dos mecanismos. Primero, evaluar la esfera de influencia de una organización, en qué grado y qué ámbitos, y segundo, cómo se ejerce su influencia, cuáles van a ser los sistemas que tenemos para medir. Esta evaluación contempla temas de propiedad y gobernanza, la relación económica, la legal y la opinión pública, y ofrece distintos métodos para poder ejercer esa influencia, por lo tanto, no sólo estamos frente a una retórica, sino que también frente a una praxis. Una vez definidos los asuntos relevantes y significativos que tienen cada uno de los temas, vamos a poder definir las acciones a realizar. Cuando decimos acciones, en definitiva debemos estar pensando las prácticas concretas para nuestra organización. Y por lo tanto, ahí tenemos que tener presente nuevamente que para priorizar estas acciones van a estar basados en los asuntos ya definidos, generando un modelo propio de RS, situación significativa para cualquier organización.

La segunda parte está referida a ámbitos más conocidos, como las prácticas para integrar la Responsabilidad Social, la comunicación, cómo asegurar la credibilidad, cómo revisar las acciones y las prácticas, y las iniciativas voluntarias. Al definir prácticas, en el fondo estamos fijando la visión de las organizaciones, el rumbo a seguir y nuestras acciones de comunicación externas e internas, principalmente hacia nuestras partes interesadas. Y, por supuesto, todo esto requiere sistemas de verificación muy claros y concretos para demostrar lo que hacemos.

Finalmente, quisiera compartir con ustedes una reflexión que está contenida en la convocatoria de este ciclo de charlas, vinculada justamente a los desafíos que tenemos todos los actores relacionados con ISO 26.000 y, en particular, con las universidades chilenas. No basta con hacer seminarios, talleres o incluir este tema en los pregrados, sino que es necesario integrar la norma en su gestión organizacional. Y ahí hay mucho de aprendizaje, recuerden que esto es una mirada transversal y que, por lo tanto, debería estar presente en todas las carreras e introducirla

fuertemente en temas de diplomado, magister de postgrados, en las alianzas con otras universidades que también tienen inquietudes y ámbitos similares. Por supuesto que es loable organizar seminarios como éste de ISO 26.000 para la sociedad, para la comunidad, para la región y seguir potenciando el voluntariado universitario con un contexto de ISO 26.000. En ese sentido, quisiera destacar una iniciativa interesante de la Universidad de Santiago de Chile (USACH) que lanzó el primer reporte de sustentabilidad de una universidad, con lo que ya se tienen ciertos hallazgos en prácticas de Responsabilidad Social asociadas a una institución de educación superior.

Un tema desafiante para todos los consultores es el rol que cumplirán en el despliegue de la ISO 26.000 y que, a mi entender, será actuar como facilitadores en la integración de la norma al interior de las organizaciones. Dado el conocimiento de herramientas y prácticas, como también de las organizaciones, pueden ser agentes de cambios que hagan más fácil la introducción e implementación de esta normativa, al tiempo que podrán llevar iniciativas que faciliten la integración. Una cosa es la definición y otra es la puesta en práctica, de acuerdo a la realidad que enfrente cada institución que asuma la ISO 26.000 en su gestión. Por ejemplo, estoy pensando en una PYME; ¿cuáles van a ser las herramientas concretas que deberíamos estar insertando? Debería tener cierta acreditación nacional a través del Instituto Nacional de Normalización; al tratarse de una norma nueva, los consultores deberían pasar por cierta capacitación y acreditación para no perjudicar a las organizaciones que confían en el conocimiento de ese consultor. Se deben crear mecanismos de autorregulación y también creo que deberían ser observados por la futura Comisión Espejo Nacional de ISO 26.000.

Otro desafío importante está vinculado con la pequeña y mediana empresa en Chile; existen herramientas, como la norma chilena NCH 2.909 sobre Requisitos Fundamentales para la Gestión PYME, sobre la cual sería interesante buscar la convergencia que tiene con la ISO 26.000 y de qué forma esas empresas que ya tienen implementación y certificación en la 2.909 podrían dar un paso más en este ámbito. El punto es facilitar este camino para las PYMEs, introduciendo proyectos de desarrollos de proveedores, donde puedan insertarse los temas de ISO 26.000. Incluso el Estado pudiera subsidiar ciertas herramientas para poder costear esta implementación; CORFO tiene muchos instrumentos que podrían asociarse. También es factible realizar programas pilotos, diseñar herramientas específicas, generar competencias internas dentro de las mismas PYMEs y crear un reconocimiento público a las empresas que hayan implementado estas prácticas de ISO 26.000.

Tenemos muchos desafíos y como representante del Grupo SSRO (Investigación, Academia, Servicios y Otros) y los invito a conocer el documento y a participar activamente en su difusión y conocimiento. Quiero hacer una invitación a la Universidad para que participe en este gran desafío de lograr la implementación en nuestras organizaciones, en las PYMEs, en las grandes compañías y, también, acompañar al Estado en este desafío.

Gilberto Ortiz, del grupo D-Liaison Red Puente para ISO 26.000, es Trabajador Social de la Universidad Católica de Chile, con tesis en área del Desarrollo Organizacional, estudios en cine y multimedia interactivo. Realizador de series ambientales para televisión y en proyectos micro-macro para América Latina y el Caribe. Ha realizado consultorías en Desarrollo Organizacional y Gestión de Equipo, desempeñado varios cargos y proyectos en el Comité Pro-Defensa de la Fauna y Flora de Chile, tiene estudios en ISO 14.001 y ha sido coordinador de la Red Puente Chile 2004-2005, así como coordinador de proyectos Red Puente Internacional. Es experto ONG de la ISO 2005 Chile y experto ISO 26.000 del grupo Red Puente Internacional.

Buenas noches y gracias por la invitación. Pertenezco a la Red Puente que es una organización de 9 países, 7 latinoamericanos y 2 europeos. Somos 52 ONGs laborales, ambientales, de trabajo social y, en 2003, en un “arranque místico”, nos denominamos Red Puentes. Muchas de esas ONGs tenían historia muy ligadas a sectores pobres o con problemas medio ambientales con fuertes confrontaciones con sectores empresariales. En el año 2003, nos compramos el cuento de la responsabilidad hacia lo empresarial y por eso nos renombramos como Red Puentes. La idea era que nosotros representando o vinculados a nuestros sectores sociales de referencia, íbamos acercándonos a estos líderes empresariales que planteaban la posibilidad de que las empresas fueran buenas, cosa que nunca habíamos creído. A contar de 2003 y durante 3 ó 4 años, en realidad nos sentimos más bien como una “Red Colchón”, básicamente porque los trabajadores, los pueblos indígenas, la gente con conflictos ambientales, pensaban que la Responsabilidad Social Empresarial era una cosa que no tenía mucho sentido, que era *marketing*, lavado de imagen y que en realidad nosotros estábamos haciendo algo incorrecto, en vez de estar denunciando a los empresarios.

Por otro lado, los empresarios y las empresas, nos miraban con

mucha desconfianza; nos costó cerca de 3 años que nos aceptaran en los paneles, que empezaran a hacer investigaciones en conjunto o, siquiera, establecer relaciones positivas. El proceso de la ISO 26.000 fue, tal vez, lo más positivo que hemos vivido en estos últimos años, por el modo en que se trabajó, multi *stakeholders*, que nos permitió cambiar mucho nuestras concepciones y quiero nombrar algunas de ellas. La primera es que, cuando ingresamos al trabajo de la ISO 26.000, nuestro foco era que debíamos hacer todo lo posible porque la norma fuera muy exigente con las empresas y que se aplicara exclusivamente a la empresa. La verdad es que pensábamos y seguimos pensando, que las empresas tienen gran parte de la responsabilidad de los problemas ambientales, sociales y de falta de equidad que vive el planeta. Las empresas, el modelo económico, el modelo de consumo, constituyen parte fundamental de los problemas sociales: por un lado, generan riquezas, desarrollo y tecnología; por otro, concentración económica, iniquidad, pobreza y conflictos ambientales.

No es que esto haya cambiado significativamente, sino que cambió la forma de vivir esa realidad. Cuando aceptamos que la norma se aplicara a todo tipo de organizaciones, creo que dimos un gran paso, en el sentido de entender que teníamos que ser congruentes éticamente y que la responsabilidad del cambio, de la transformación social, era de todos. Y en ese sentido, creo que la responsabilidad empresarial y el concepto de RSE quedaron atrás; hoy, es más amplio, más significativo y mucho más productivo el concepto de Responsabilidad Social.

Al principio, nuestra idea era que la norma debía ser certificable y que esa era la única manera de tener garantía de que esta norma se aplicara de verdad. Y ahora, en este momento, nos damos cuenta de que el hecho de que no sea certificable es en verdad una cosa extremadamente positiva. Por dos razones; la primera, porque la certificación es un negocio que cuesta mucho dinero a las empresas, lo que en la práctica supondría una barrera para empresas y organizaciones de los países en vías de desarrollo o para las organizaciones sociales y, en cierta manera, también para los gobiernos. La otra razón, es que la no certificación lleva a que las empresas que quieren implementar la ISO 26.000, tengan que lograr de otra manera la credibilidad que les permita demostrar que lo están haciendo bien y que su esfuerzo es serio. Los *stakeholders*, los grupos de interés, tienen mucho que decir, por eso, que esta ISO no sea certificable, abre un espacio para los grupos de interés en su relación con las empresas y en la relación entre organizaciones.

En general, para todas las ONGs de los 5 continentes que participaron a nivel internacional, el resultado de la ISO 26.000 es muy satisfactorio. Primero, porque estos siete fundamentos abarcan una mirada

sobre todo lo que hace una organización. En segundo lugar, porque los principios son también muy pertinentes. Tercero, porque imponen este desafío en todo tipo de organizaciones y, en cierto modo, en estos los temas fundamentales se encuentran todas las preocupaciones que hoy son de gran importancia y debate en el planeta. En mi caso, vengo de una organización ambientalista y justamente esta norma orienta las acciones que se espera deben realizar las organizaciones en la dimensión ambiental. Está el cambio climático, la eficiencia energética, la biodiversidad, el manejo adecuado de los recursos y eso, para una organización ambientalista, es absolutamente satisfactorio. Cuando empezamos a trabajar en la ISO 26.000, pensábamos que el principio de equidad debería ser uno de los principios fundamentales de esta norma, pero no pasó y para nosotros fue una gran pérdida porque seguimos pensando que el sistema económico, tiene la tendencia a provocar problemas ambientales y concentración de la riqueza y que, al no aplicarse el principio de equidad, no se obliga a las organizaciones a buscar formas apropiadas de distribución del beneficio, ni de buscar una relación armónica con las comunidades.

La Red Puente, en su última reunión, adoptó la decisión de implementar esta norma en forma piloto este año y luego, masivamente en sus 52 organizaciones. Es una tarea difícil, rigurosa, compleja, no imposible, pero si no lo hacemos después de estos 5 años, no estaríamos siendo congruentes. Hace un tiempo estuve en una reunión como ésta en Valparaíso, donde expuse junto con una persona del Instituto de Normalización. Uno de los participantes quiso saber por qué nosotros como ONG habíamos de tomar e integrar esta norma y me quedé con la pregunta rondando sin una respuesta del todo convincente en ese minuto. Encontré que había tres respuestas a esa pregunta y que se vinculan con el nombre de este seminario, “Moda o Posibilidad”.

Primero, porque un grupo de empresas y organizaciones podrá tomar o querrá tomar esto efectivamente como una moda, o tal vez más que por moda, por imagen corporativa. Tenemos en Chile la experiencia de bastantes empresas que hacen RSE con un enfoque y énfasis en la imagen corporativa, en acciones que son más bien *marketing* o acciones sociales que eluden o no profundizan la integración de la Responsabilidad Social en la gestión y la totalidad del quehacer de la empresa. Y se confunden las cosas y hay premios y un montón de publicidad.

La norma es complicada, multidimensional y va a ser más difícil de aplicar; tiene más exigencias y da un gran papel a la participación de los grupos de interés. Además, hay una mayor conciencia y vigilancia de lo que está ocurriendo con respecto a las organizaciones en los temas

de Responsabilidad Social. Una segunda respuesta tiene que ver con que muchas veces se afirma que la RSE contribuye a la competitividad de la organización; hay consultoras que intentar “vender” la idea de que los procesos de RSE ayudan a tener mejores condiciones para entrar a determinados mercados y, a partir de allí, obtener sellos y certificaciones. También se dice que mejora la calidad organizacional; habrán visto todos estos premios sobre los mejores lugares para trabajar.

Pero para nosotros, la verdadera forma de considerar la validez de esta norma es mediante una mirada ética que asuma que se requiere un nuevo rol de las organizaciones. Personalmente, le encuentro un valor místico a la ISO 26.000 y tengo la esperanza de que adquiera la capacidad de presión y acción que tuvo en su minuto la Declaración Universal de Derechos Humanos. Habrá muchos países que no respetan los derechos humanos, pero se trata de valores fundamentales sobre los cuales hay mucha vigilancia. Tengo la esperanza de que esta normativa se transforme en un conjunto de valores, de principios, de temas de trabajo que lleven a las organizaciones a un nuevo modo de enfrentar los problemas, pensando en el bienestar, la salud y la sustentabilidad de la sociedad.

Para mí, esa es la gran expectativa, ya sea para los gobiernos o para las empresas y ONGs. Hablamos de un desafío en el que hay que hacer las cosas bien, con visión ética y que es urgente llevarla a cabo de manera correcta, porque los problemas ambientales, de pobreza, de población, de gobernabilidad que existen en el planeta, lo requieren.

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y POLÍTICAS PÚBLICAS, DESAFÍOS PARA EL CHILE DEL BICENTENARIO

Claudio Orrego

Alcalde de la comuna de Peñalolén. Abogado, militante demócratacristiano y ex Ministro de Vivienda y Bienes Nacionales. Realizó sus estudios en la Pontificia Universidad Católica de Chile, donde también presidió su federación de estudiantes FEUC, es máster en Políticas Públicas de la Universidad de Harvard. Es vicepresidente de Project América y alcalde de la comuna de Peñalolén, siendo elegido en 2007 como el mejor edil de la Región Metropolitana, junto con su colega de Pudahuel, Johnny Carrasco, y mejor alcalde Chile en 2008, tras una votación del diario La Segunda.

Buenas tardes a todos y a todas y gracias a la Universidad por la invitación. Hoy tengo a cargo grandes responsabilidades políticas y también académicas y por ello voy a hablar desde la experiencia concreta, no sólo de Peñalolén; podríamos decir que se piensa o se actúa distinto dependiendo de dónde se está parado y la verdad es que una cosa es teorizar sobre la importancia de la Responsabilidad Social en la comunidad y otra, tratar de implementarla, incluso desde algo tan básico como la responsabilidad de los ciudadanos con su ciudad, con su barrio, la co-responsabilidad, que es una manera de conceptualizar esta idea de que vivir en democracia no sólo consiste en saber reclamar y defender derechos, sino que también cumplir y practicar deberes y responsabilidades compartidas.

Cuando uno mira las encuestas, siempre ve cuáles son los temas de mayor preocupación social: la delincuencia, la pobreza, la obesidad infantil, la brecha digital, la calidad de la educación, la contaminación, la falta de empleo y oportunidades. Siempre digo que ésta es la tiranía

de los promedios, porque uno como alcalde debe leer estos promedios nacionales y ver cómo se traducen en la experiencia concreta de su comuna. Y aún dentro de la ciudad hay tiranía de los promedios; el promedio de La Serena probablemente esconde realidades distintas en los barrios, yo les puedo decir que en el caso de Peñalolén también tenemos realidades muy distintas que esconden algunas realidades también especiales.

¿Cuáles son los actores claves del desarrollo de cualquier país? Por supuesto está el sector público y, dentro del sector público, actores a veces olvidados como los gobiernos locales que están “en la boca de todos, pero en las manos de nadie”. Todo el mundo habla de la descentralización, pero al final no es mucho lo que se hace para fortalecerla. Segundo, están las universidades que en la historia de este país y en todo el mundo, han sido parte del ente pensante respecto del futuro de la sociedad. Y hay dos actores que, sin ser nuevos, han adquirido un papel renovado en estos últimos tiempos: el mercado y las empresas, no sólo en su función de generación de riquezas y de empleo, sino también en su manera de contribuir con el desarrollo de la sociedad. Es interesante ver como hoy, en la discusión sobre temas de la educación, el mundo privado entiende y asume que tiene algo que decir, en circunstancias de que hace cuarenta años hubiera opinado que lo suyo era sólo dedicarse a producir. Esto refleja la interdependencia de los fenómenos del desarrollo. Hoy no podemos decir que queremos producir más productos con valor agregado, si no nos preocupamos de cuál es la formación de la mano de obra que trabaja en tal o cual empresa o sector productivo y, en consecuencia, ahí se nos muestra el verdadero peso de la interdependencia.

Otro actor relevante es la sociedad civil, entendida no sólo como el individuo o la comunidad, sino también este nuevo sector surgido en los últimos 30 ó 40 años en Chile y en el mundo, llamado Tercer Sector que es la sociedad civil organizada a través de ONGs y fundaciones. Si logramos asumir como autoridades y como ciudadanos que estas cuatro tipologías de actores son fundamentales para el desarrollo, entonces debemos tener una estrategia de desarrollo de la ciudad y del país que nos involucre a todos. Les doy un dato: Peñalolén es apenas una de las 32 comunas urbanas de la Región Metropolitana pero tenemos más población que La Serena, con 60.000 hogares, con un 60% de su población que vive con menos de \$250.000 mensuales, una comuna relativamente joven donde la mitad es menor de 30 años. Peñalolén tienen la particularidad de ser una comuna en el que los distintos sectores socioeconómicos conviven en distintos puntos de su territorio lo que nos muestran una gran diversidad

social distinta a la que se ve en la globalidad de Santiago, que es una ciudad muy segregada.

Cuando hablamos de la desigualdad en Chile, sabemos que ésta se manifiesta de muchas maneras y una de ellas es el financiamiento municipal. Hay comunas que disponen de cerca de 550.000 pesos por habitante, mientras que en otras tenemos 70.000 pesos por habitante. Si además sumamos el hecho de que en Santiago, Providencia, Vitacura, Las Condes y Lo Barnechea no tienen tantos pobres, caemos en la cuenta de que las comunas que tienen más recursos son las que tienen menos problemas sociales. Y las que tenemos más problemas, tenemos menos dinero; no es una ecuación particularmente virtuosa. Pero en el caso de Peñalolén, al menos generó esta discusión sobre la Responsabilidad Social como un imperativo: con nuestro presupuesto, no podíamos hacer frente a los grandes desafíos de desarrollo de nuestra comunidad, de nuestra pequeña ciudad. ¿Como lo hacemos entonces? Salimos a buscar a estos actores de la sociedad, universidades, fundaciones, empresas, sociedad civil, para que nos ayudaran a suplementar aquello que el Estado no nos da. Ahora bien, ¿lo hacemos a *tontas y a locas*, pidiendo cualquier cosa? No, tenemos un plan. Y esto es algo que le digo a todos mis colegas, en todos los municipios de Chile: Si uno no sabe dónde va, todo camino parece útil y, en consecuencia, más que tomar lo que está al alcance de la mano, hay que hacer planificación estratégica de las ciudades. Ahí está la misión y la visión que construimos, ya hace seis años, respecto de hacer de Peñalolén una comuna amigable, segura y solidaria, que sea motivo de orgullo de sus habitantes y modelo de gestión local.

Esto se traduce en principios, justicia social, solidaridad, corresponsabilidad, transparencia y calidad y excelencia. Esto para nosotros es fundamental porque ordena el cómo hacemos las cosas, sobre la base de una dirección por valores. Tenemos también 8 ejes estratégicos: un Peñalolén saludable, emprendedor, solidario, seguro, verde, educado, entretenido y de calidad. ¿Por qué es importante esto? Porque muchas veces la crítica que nosotros escuchamos es que los actores locales, en este caso el municipio, salen a pedir cualquier cosa, sin un plan, sin una lógica. Por eso es que para nosotros ha sido tan importante tener ese plan, plan que hemos construido de abajo hacia arriba. Hoy, tenemos 32 mesas barriales que se reúnen cada 15 días para trabajar un plan conjunto; allí agrupamos a los integrantes de todas las organizaciones de cada barrio, la junta de vecinos, el club deportivo, el club del adulto mayor, el centro juvenil, los representantes de los credos, etc.

En el primer año de gestión, levantamos cabildos en todos los sectores de la comuna, no sólo territoriales sino que temáticos, es decir,

la gente que está en salud, deporte o cultura. Por supuesto que hay otros mecanismos de retroalimentación, como las audiencias del alcalde, las visitas en terreno y las encuestas de opinión. Les digo esto porque la planificación no puede ser un acto de ingeniería tecnocrática de dos o tres expertos en una sala cerrada, tiene que estar íntimamente vinculada con la comunidad, no para hacer necesariamente todo lo que la comunidad pide, pero sí al menos para escucharla e integrarla en el plan de desarrollo. También permite ir ajustando el plan de desarrollo, lo que uno quiere hacer, para ver si va o no alineado con lo que plantea la comunidad.

Desde el año 2004 hacemos una encuesta anual a la comunidad y cotejamos lo que escuchamos en el barrio, en el cabildo, en la mesa barrial, con lo que nos muestra en promedio esta encuesta; sin ninguna sorpresa, delincuencia es uno de los temas más importantes, el alcoholismo, la drogadicción, la atención de salud, el desempleo, etc. Hay algunos temas en los cuales Peñalolén es exactamente igual que el promedio nacional y hay otros en los que es específico y nos permite afinar la puntería.

Hasta aquí, más que de responsabilidad de lo que hemos visto es cómo un municipio puede generar un plan con participación de la comunidad y tener un norte al cual llegar. El fenómeno de la Responsabilidad Social Empresarial surge generalmente del mundo privado que quiere llegar a la comunidad y que entiende que su función no se reduce ni se limita a aumentar el valor para sus dueños. En esa lógica, las empresas empiezan a mirar más a la comunidad aun motivadas por conflictos; si pensamos en el caso de Celco en Valdivia, donde la empresa entró en un conflicto brutal, si no es capaz de volver a relacionarse con la comunidad tras la crisis, simplemente no va a ser sustentable. Hay otras compañías que no esperan la crisis ni el cataclismo para poder relacionarse, ya tienen esa noción incorporada.

A veces, las empresas contratan a consultoras que las ayuden; para otras, la manera ha sido relacionarse con el mundo de las ONG para llegar a la comunidad. Lo interesante es que en general se espera que el Estado no intervenga y no moleste, es decir, se prefiere que la gente más bien pueda relacionarse en el territorio sin grandes interferencias u obstáculos, salvo una que otra regulación como las donaciones con exención tributaria para educación, por ejemplo. Nosotros entendimos, y esa fue la apuesta y lo novedoso del modelo de Peñalolén, que el Estado podía y debía jugar un rol y que lejos de interferir, podía catalizar y podía potenciar este trabajo.

EL DESPLIEGUE DE LA RESPONSABILIDAD A NIVEL DEL GOBIERNO COMUNAL

Las doscientas empresas más grandes de Chile, ya en 2008 incorporaban dentro de sus planes de desarrollo estratégico el concepto de Responsabilidad Social Corporativa y los aportes comunitarios en Chile, en materia de Responsabilidad Social, ascienden a 42.000 millones de pesos. No estamos hablando de pocos recursos y lo más probable es que se trate de un tema en ascenso, al menos en el mundo tiene un crecimiento exponencial. Ya no basta con decir que se quiere ser responsable, hay que cumplir con ciertos estándares según los cuales no sólo se involucra a la comunidad, sino que a todos los actores relevantes con una visión holística, de 360 grados. Además de los aportes financieros, también comienzan a aparecer reportes en recursos humanos, en talento, en ideas, en mejoramiento de procesos, en expertos en diseños y soluciones por área, así como en voluntariado corporativo.

Probablemente, es cierto que durante algún tiempo prevaleció la lógica heredada de de la Guerra Fría, según la cual unos pensaban que todo lo privado era bueno y lo estatal malo y, por el contrario, otros que creían que el mercado era el demonio. Hoy tenemos una visión más realista y práctica que entiende que debe haber un Estado fuerte y un mercado fuerte para resguardar el bien común, los intereses y los derechos de las personas, una alianza público-privada que enfrente los problemas nacionales y locales. Al hablar de las cifras de los presupuestos comunales, pudimos ver que solos no podíamos enfrentar estos desafíos y cuando las empresas deciden entrar, lo hacen demandando una contraparte pública que esté a la altura, que facilite la realización de iniciativas que verdaderamente tengan impacto en la comunidad.

¿Qué hizo Peñalolén? Partimos en 2005 con muchos experimentos, buscando alianzas con universidades, con algunas empresas, pero a poco andar nos dimos cuenta de que esto descansaba en los contactos y la capacidad del alcalde o de los directivos de la Municipalidad para llegar a ciertas esferas. Había, en consecuencia, unidades que se desarrollaban más que otras; unas que eran eficientes en fidelizar y generar vínculos de largo plazo, con rendición de cuentas, con eventos de premiación, frente a otras que no hacían nada. En 2009, se tomó la decisión de crear una gerencia de Responsabilidad Social y de Relaciones Internacionales de la Municipalidad para institucionalizar esta conversación con estos otros actores. La idea era, primero, atraer nuevos aliados privados para ejecutar programas y proyectos alineados con las necesidades y con nuestro plan estratégico de desarrollo; no salimos a

buscar dinero, sino que proyectos. Y segundo, creemos que en el mundo municipal e inclusive nacional, no hay para qué reinventar la rueda cada vez. A los alcaldes nos falta humildad para aprender de otros y, en ese sentido, cuando salimos a buscar contactos internacionales, no sólo salimos a buscar recursos, sino que salimos a buscar buenas prácticas. Tal es el caso de las redes de Seguridad Ciudadana, Deporte y Cultura.

También tomamos la decisión para velar por la fidelidad de nuestros aliados privados e internacionales, en el sentido de que sabemos que este tipo de alianzas debe ser sostenible en el largo plazo. Por ejemplo, no teníamos una manera estandarizada de rendir cuentas de lo que estábamos haciendo, de mantener informados a nuestros aliados y de ver en qué forma podíamos ayudarlos a ellos. La decisión fue crear y fortalecer esta institución; incluso, tenemos un *software* que nos permite tener un registro histórico de todo lo que hacemos, de manera tal que si se me va mi gerente de RSE de Peñalolén, no pierdo todos los contactos. Cada una de las empresas, universidades y ONGs con las que estamos relacionados, tiene su historial registrado. Estamos capacitando a las distintas unidades para poder generar esta capacidad propia.

¿Cuáles han sido las principales unidades de trabajo? Primero, Comuna Digital. Es impresionante la cantidad de aliados que hemos conseguido para hacer de Peñalolén la primera comuna digital de Chile. Segundo, Educación; tercero, Salud. Luego, Desarrollo Económico, Cultura, Deportes, Medio Ambiente y Seguridad Ciudadana. Estos son “los ocho de la fama”, es decir, son las ocho unidades municipales con las cuales más hemos trabajado en esta vinculación con el mundo universitario, el mundo de las ONGs y el mundo empresarial. Hay otras áreas secundarias como Tránsito, Solidaridad, Discapacidad, Organismos Comunitarios y Obras.

La lógica ha sido entender que tenemos una demanda ciudadana y que tenemos un plan, programas y proyectos municipales, algunos de los cuales están en ejecución, otros que todavía están en diseño porque no tenemos los recursos para ejecutarlos. Lo que le hemos planteado a cada una de las unidades, en función del plan estratégico, es que definan dos o tres prioridades que no tienen actualmente financiamiento y nosotros las incorporamos a la lista para salir a buscar recursos y aliados para esos proyectos. Por otro lado, nos hemos dedicado a estudiar la oferta; hay empresas y organizaciones de todo tipo y que ya tienen definido que su aporte de Responsabilidad Social va a ser en tal área, educación, por ejemplo. Entonces, en vez de salir a buscar apoyo para proyectos educativos a todo el mundo, vemos específicamente a aquellas que sabemos que podrán interesarse. Otras empresas tienen estas prioridades

definidas por territorio: no hacen nada en lugares donde no tienen una fábrica. Pero hay otras empresas que están buscando qué hacer y esas son las más interesantes porque están partiendo y que no tienen una agenda prefijada; si uno llega con un buen proyecto probablemente los seduce. De todo este universo de empresas, universidades y ONGs, acotamos y lo que buscamos es el *match up*, este vínculo entre estos programas prioritarios que han surgido del plan estratégico de las unidades y, por supuesto, de la gente, con estas organizaciones que están buscando qué hacer en algún lugar.

FAVORES NO, ALIANZAS SI

Entonces, por ejemplo, vemos algunos ejemplos concretos: programa de arbolado urbano, una plataforma digital, becas universitarias, Orquesta Juvenil de Peñalolén, libro del patrimonio, rutas saludables, Programa Mujeres, sistemas de alerta temprana, programa de liderazgo para jóvenes, teletrabajo, el Centro Chimkowe, que es un centro cultural, un computador por niño, en fin. Luego vimos por área cuántas empresas están trabajando estos temas y hemos podido ver que 61 estaban dedicadas al tema educación; 35 a la recreación, deporte y cultura; 20 al desarrollo económico; 40 al medio ambiente. Ahí comienza el trabajo de *match up*.

De esta manera, en materia educacional, logramos que Minera Escondida y PAZ CORP apadrinaran a uno de nuestros liceos técnico-profesionales partiendo por algo muy pequeñito que era mejorar el currículo a través de un aporte en horas-hombre. Ha sido tal el éxito y el entusiasmo que luego creamos un directorio para el Liceo Valle Hermoso -en el que había un representante de Minera Escondida- que se reúne tres veces al año para asesorar al director. La minera nos hizo una donación y hoy tenemos alumnos becados del Valle Hermoso en el Centro de Entrenamiento Industrial y Minero de Minera Escondida en Antofagasta. Eso es una relación de fidelidad con un aliado; lo mismo con PAZ CORP. Importamos el proyecto “Después de Clases” y se lo vendimos a la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas entidad pública que no hacía nada en esta área y que estuvo dispuesta a escucharnos. Hoy, el Gobierno lo ha transformado en un programa nacional.

La Fundación Oportunidad, vinculada a la familia Luksic y la Universidad de Harvard se unieron para llevar adelante un programa de mejoramiento de la calidad pre-escolar. En este caso voy a ser bien franco, nosotros no los fuimos a buscar. Supimos que andaban buscando un territorio y como uno de los nuestros temas prioritarios es la educación, dijimos, “hagámoslo en Peñalolén”. Hoy está en quince

comunas de todo Chile. En materia de vida saludable, supimos que la Facultad de Medicina de la Universidad Diego Portales estaba buscando un proyecto de expansión y le propusimos que esa expansión práctica no fuera en un hospital, sino que un centro de atención primaria y, hasta la fecha, hemos recibido inversiones físicas por más de 1 millón de dólares de la Universidad que ha equipado nuestros consultorios para que sus alumnos hagan los últimos años de enseñanza práctica ayudando a nuestra comunidad. Hoy tenemos un consultorio como el de Lo Hermida, con oftalmólogos, ginecólogos, dermatólogos que usualmente no se encuentran en la salud primaria, o con 25 *boxes* adicionales de atención dental, incluida cirugía de alta definición, porque tengo a la Facultad de Odontología de la Diego Portales en el consultorio. Es una relación de mutuo beneficio.

Fuimos a la CORFO a buscar un proyecto para mejoramiento productivo y nos dijeron que a esos recursos no pueden postular los municipios. ¿Qué hicimos?, buscamos un operador CORFO y encontramos a CEPINET a quienes le propusimos programa CRE-SER para contribuir al desarrollo económico territorial de la comuna mediante el apoyo al uso de tecnologías de información y comunicación en los emprendimientos locales. En Comuna Digital, fuimos al IDRC, que es un centro canadiense para el desarrollo de las tecnologías de información, y nos dijeron que no financiaban gobiernos, sólo universidades. Fuimos entonces a hablar con la Universidad Adolfo Ibáñez y le pedimos postular de manera conjunta. La Facultad de Ingeniería postuló al fondo para ejecutarlo en Peñalolén, con lo cual ganamos todos porque de lo contrario esos recursos jamás hubieran llegado a la municipalidad.

En materia cultural tenemos una iniciativa comunitaria llamada Muro por la Paz, que nació cuando un grupo de jóvenes *graffiteros* de Lo Hermida llegó con el sueño de hacer el *graffitti* más largo del mundo. Había dos posibilidades: decirles que no había plata y, la otra, tenemos una gerencia de RSE que los va a apoyar a buscar los aliados que necesitan para hacer lo que quieren. Recurrimos a las cartas y Sherwin Williams donó más de diez mil latas de *spray*. El resultado fue un *graffitti* de dos kilómetros de largo, con más de mil 200 *graffiteros* de Chile y de América Latina, organizado por la pequeña comunidad local. Aquí, lo que nosotros hicimos fue articular un proyecto que ya ni siquiera era nuestro, era de la comunidad, con una oferta que había de afuera y que fue capaz de calzar.

Hoy, tenemos relaciones formales con productos concretos y proyectos específicos, con 120 empresas, 10 universidades y 30 ONGs. A esta relación le hemos puesto método y profesionalización. Lo que

estamos haciendo no parte de la lógica de pedir favores, ofrecemos alianzas, ofrecemos valor agregado. Y comprometemos una gestión de excelencia no sólo en la ejecución de los proyectos, sino que también en la rendición de cuentas y en la continuidad de la relación, cosa fundamental. Si no, esto se cae. Podemos recaudar dinero para una iniciativa, pero si el proyecto no estuvo bien rendido, si no logramos comunicar en qué se tradujo y si hay dudas de que, por ejemplo, un proyecto para reducir la obesidad infantil terminó en camisetas que regaló el alcalde, entonces difícilmente podrá haber continuidad en la ayuda. Es posible *meterle el dedo en la boca* una vez a una institución, pero no dos veces.

Pero lo más importante de todo este modelo y que no he mencionado acá, es que para asegurar esta gestión hemos creado 17 consejos asesores en distintas materias que son de nuestro interés. En Cultura, Deporte, Infancia, Juventud, Seguridad Ciudadana, Desarrollo Cultural, Desarrollo Económico, Desarrollo Digital, en fin, en cada uno de estos grupos, hemos convocamos a actores de la comunidad para que nos asesoren *ad honorem*. Lo que ha sucedido es que gente de primer nivel aceptó la invitación, no porque Peñalolén sea una comuna particularmente interesante, sino porque hemos establecido tres compromisos bien concretos con cada uno de ellos. Primero, todas las reuniones las preside el alcalde para darle el peso que esta tarea merece; segundo, en todas las reuniones se hace un acta de las ideas que surgen y de asume un compromiso del municipio sobre cuáles va a intentar implementar y tercero, en cada una de las reuniones, que no son más de tres al año, se rinde cuenta de los avances. Esto ha hecho que tengamos a 320 ejecutivos, profesores, profesionales de primer nivel del país, trabajando gratuitamente para Peñalolén.

De hecho, invité al gerente general de CISCO para que integrara el consejo asesor de Comuna Digital y tras las primeras conversaciones, a él se le ocurrió que podíamos ejecutar en Peñalolén uno de los proyectos internacionales de su compañía, *CISCO Academy*, que son academias para formar expertos en redes. Gracias a ello, tenemos instalada una academia CISCO en el Liceo Mariano Egaña, el único liceo público de Chile que tiene un proyecto así, donde cincuenta niños de la carrera de telecomunicaciones salen certificados igual que los niños o los jóvenes de Irlanda, Nueva Zelanda o Suecia. Una de las lecciones que hemos sacado es que en esta conversación no hay que partir pidiendo plata, sino que poner por delante cuál es el sueño, el plan estratégico que queremos llevar a cabo y dejar que el tiempo y la gestión provoque los *match ups*.

Este modelo de consejos asesores y de consejeros descansa en la diversidad de opiniones y de la vertiente de donde provienen. Muchos

colegas alcaldes prefieren que los directorios de sus corporaciones estén compuestos por personas que son absolutamente controlables; mi antecesor en Peñalolén tenía en estos directorios a dirigentes sociales y a funcionarios que dependían directamente de él y así, no tenía ningún problema de conseguir apoyos para lo que quisiera. Pero así no se va a apoyar el desarrollo de la corporación; se requiere profesionalizar el nivel de los directorios. Créanmelo, nuestros directorios son exigentes, nos han rechazado auditorías incluso. Esta gente además de exigir, propone y además de proponer, vincula. Basta ver lo que se está haciendo con la empresa Aconcagua en materia de gestión de la felicidad. Eso es lo que hace una buena asesoría y eso es tan Responsabilidad Social como el cheque que alguien te firma para comprar 10.000 latas de *spray*.

Ahora bien, cuando el aliado es exigente, nuestra institución también se estimula. En el mundo de la gestión pública, y en verdad también en otros sectores, nos gusta medir el esfuerzo y los procesos, pero pocas veces medimos los resultados y el impacto. Este tipo de aliados exigentes nos han cuestionado y nos han exigido darnos cuenta de hay que medir resultados a través de estudios independientes. Esto supone estándares nuevos a los cuales los municipios, que le rendimos la SUBDERE y al Gobierno Regional, no estamos acostumbrados. Estas competencias profesionales que a veces no están en el nivel local, hay que desarrollarlas.

Por ejemplo, hicimos un convenio con una ONG que se llama Acción RSE, que es una de las que lidera este tema de la responsabilidad en Chile, para voluntariado corporativo. Nosotros hemos estimado esto en 100 millones de pesos, pero lo interesante es que estamos hablando de empleados de empresas que le destinan tiempo al trabajo comunitario. Esas empresas están entendiendo que parte de la calidad de vida o del ambiente laboral, tiene que ver con que la persona pueda desarrollar su dimensión filantrópica vinculada a la empresa y no fuera de la empresa. Además, esto también moviliza recursos económicos. Acabamos de terminar una plaza comunitaria, en la cual la gente del BCI quedó tan motivada por el compromiso de la comunidad que ellos mismos hicieron una colecta dentro del banco y juntaron la plata para las plantas.

UN CÚMULO DE DESAFÍOS PERMANENTES

Enfrentamos desafíos y factores críticos de éxito, o una mezcla de ambos, en esta lógica de entender que el municipio no sólo puede intermediar, sino que potenciar relaciones entre distintos actores. Con el mundo de la academia, del mercado, de las empresas, las fundaciones y

el sector público, tenemos que crear un círculo virtuoso de oportunidades y desafíos.

Lo primero es la excelencia y transparencia en la gestión. Si tenemos sospechas de que los recursos que estamos poniendo en un programa van a ser desviados para fines distintos, no podemos seguir financiando a esa entidad. La fama cuesta hacérsela, pero no cuesta nada perderla y si bien no podemos asegurar que nada irregular va a ocurrir, si podemos velar porque se tomen todas las medidas preventivas para que eso nunca ocurra. Además, hay que ser categóricos y afirmar que ante la más mínima sospecha, denuncia o antecedente, se hará todo lo que esté al alcance para aclararlo, sancionarlo y corregirlo. Evidentemente, no basta con no ser corrupto y con no desviar los dineros, también se requieren mínimos estándares de competencia que permitan cumplir las formalidades que se esperan de toda organización seria. Ahora bien, en el tema de transparencia, hay un conjunto de entidades que nos están ayudando a implementar medidas preventivas. Por ejemplo, este año hicimos una capacitación a todos los directivos y mandos medios en temas éticos en la Universidad Alberto Hurtado, porque la ley no regula todas las acciones posibles, como los conflictos de interés o los regalos. Un profesor de ética decía que si uno enfrenta dudas de si tiene conflictos de interés, es porque probablemente los tenga.

Voy a contarles un caso que me afectó personalmente. Como municipio fuimos invitados por Aguas Andinas a Expo Shanghai y aceptamos porque consideramos que la empresa no era proveedora ni tenía plantas en la comuna. Cuando estábamos en China se generó una gran polémica en parte porque iban parlamentarios que iban a tener que regular el tema de las aguas y porque otros alcaldes tenían problemas con Aguas Andinas. Yo reconozco que en su minuto no me di cuenta y se los digo así honestamente, ni vi venir esta polémica. Entonces, mi criterio ético para aceptar invitaciones cambió después de ese viaje. Y eso lo conversamos en el consejo asesor.

Segundo, hay que pensar en relaciones de mediano a largo plazo, en alianzas y no en cosas puntuales. Paradójicamente, en el pasado la visión era distinta y se decía que mientras más acotado y de corto plazo sea lo que se pide, más probabilidades habían de conseguirlo. Hoy, la lógica es absolutamente distinta. La gente quiere saber cuál es la relación, el vínculo de lo que se pide con el plan estratégico de la organización y cuánto refleja el proyecto lo que quiere la comunidad. Y ojalá que sea de largo plazo, no de corto plazo. Las empresas, las universidades las fundaciones no están para entrar y salir en 24 horas. Si van a invertir, que se dé en un tiempo y que se evalúen los resultados.

Tercero, hacer una buena evaluación de la gestión. Este es un estándar básico en el mundo privado, pero honestamente, en el mundo público no es tan fácil. Es necesario que los proyectos tengan metas, plazos y responsables claros: principio y fin. Objetivos concretos y claros, las contrapartes institucionales para la relación con los aliados, que no es el gerente de Responsabilidad Social, sino que es el jefe del área. ¿Me explico? Si se trata de un proyecto de deporte, es el jefe de deportes quien ejerce la contraparte. El gerente de RS lo que hace es apoyar esta relación en el tiempo y documentarla.

Cuarto, reforzar la co-responsabilidad del proyecto y esto es bueno desde distintos puntos de vista filosóficos, políticos y prácticos. Filosóficos, porque creemos que la democracia no consiste sólo en ejercer derechos, sino que en asumir responsabilidades. Consiste en participar en forma permanente y en respetar los deberes que a uno le trae consigo. Políticos, porque es fácil decirle al alcalde que resuelva todos estos problemas, sin moverse del escritorio. “Limpien las calles, pero botemos toda la basura en los espacios público”, “que sea seguro mi barrio, pero no queremos saber de nadie del barrio ni queremos hablar con el vecino”. En este tema, soy un convencido de que la segunda generación de políticas públicas requiere compromiso ciudadano, donde usted no va a tener una población más saludable solamente con mejores consultorios. Es fácil decir que no hagan Punta de Choros, pero la pregunta es ¿cuántos están dispuestos a reducir su consumo de energía? ¿Cuántos están dispuestos a cambiar su auto o manejar de manera que contamine menos? La comunidad sabe que no hay nada regalado ni nada gratis, que hay co-responsabilidad. Y es por eso que condicionamos la entrada de empresas a la comuna, a la participación de la comunidad; si los vecinos no participan, no se sienten obligados ni motivados a hacer algo por ese proyecto.

Quinto, lo que hagamos tiene que tener retroalimentación permanente. Un ejemplo: la Responsabilidad Social en aporte de horas profesionales, es tanto o más importante hoy que la que recibimos en recursos. Y no es que nos sobre la plata, pero una buena idea siempre consigue financiamiento y si está bien armada, más financiamiento consigue. El paso siguiente son las redes y, en ese punto, hemos aprendido a ser aliados también con otros municipios, con otras entidades, públicas y privadas. Estamos con La Pintana y La Florida, buscando recursos para proyectos medioambientales a través de la Agencia de Cooperación Internacional de Chile y el Ministerio del Medio Ambiente. Es decir, estamos buscando maneras distintas de aproximarnos a una lógica de Responsabilidad Social, pero siempre a través de redes. El costo de

alianzas poco sustentables es muy alto y acá surge un punto no menor. A mí me quedan dos años para el término del mandato y si bien uno nunca sabe lo que va a hacer en el futuro, la pregunta es obvia: ¿cuánto de esto va a seguir y cuánto de esto depende de la persona que tiene el cargo? Esa pregunta nos puso el desafío de institucionalizar esta aproximación, a través de un decreto, a través de una institución que hiciera que independiente de las personas, este enfoque pudiera continuar.

Finalmente, no hay *software*, no hay buena idea, no hay proyecto y no hay carisma que reemplace a un equipo consolidado, con mística y con sentido de propósito. Creo que al final lo que hemos logrado en esta comuna, más allá de lo que uno puede haber aportado como alcalde, es que tenemos un equipo de gente antigua y de gente nueva, de gente de planta y de gente a honorarios, de gente mayor y de gente joven recién egresada, y que hemos logrado amalgamar una visión de conjunto para el futuro. Y esa mirada es la que nos ha permitido integrar, sin trauma, esta lógica de Responsabilidad Social en las políticas públicas permanentes. Al final, a nosotros nos evalúan por cómo está la seguridad, cómo está la salud, la educación y no por cuántas empresas tengo al lado, ni por cuántas universidades u ONGs. Y en nuestro caso, un acto de realismo fue reconocer que no teníamos los recursos ni la capacidad de hacer solos todo lo que nos proponíamos. En parte, porque no teníamos todas las respuestas, ni siquiera teníamos todas las preguntas y mucho menos los recursos. Lo que hemos aprendido a través de la Responsabilidad Social es que es una herramienta para hacer realidad las políticas públicas de siempre, pero también puede ser en sí misma una nueva política pública para el Estado, sobre todo a nivel local.

GOBIERNO CORPORATIVO Y ÉTICA

Panel: José Manuel Melero y Javier Zulueta

José Manuel Melero es Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile, máster en Gobierno Corporativo y Ética en Negocios Internacionales de la Universidad de Londres, académico del diplomado de Estrategias y Gestión de Responsabilidad Social, impartido por la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Alberto Hurtado, y gerente general de Ciclo Ambiente S.A, y uno de los fundadores de la Fundación Ciudadano Responsable, que busca promover una cultura de consumo responsable en Chile.

Quiero agradecer la invitación a la Universidad y saludar a todas las autoridades y personas que están presentes. Voy a hablarles sobre el Gobierno Corporativo del que, probablemente, muchos de ustedes han oído hablar, pero que no saben exactamente cómo se define. En un principio, veremos la etapa teórica, entender de dónde viene, de dónde surge el concepto del Gobierno Corporativo, para luego conocer en forma práctica cuáles son los problemas que enfrenta.

Antiguamente, hace 60 ó 70 años, las empresas eran unidades más bien pequeñas donde la mayoría de ellas tenía apenas una unidad operativa. Por ejemplo, “Don Juan” tenía una ferretería en una esquina cualquiera y vendía los productos en el radio de su barrio, a empresas chicas o público directo, con poco requerimiento de crédito porque su capital de trabajo para operar era generado directamente por sus ventas. Así, se trata de empresas con estructuras simples que, con el correr del tiempo, fueron transformándose en empresas grandes, con muchas unidades operativas, donde el crédito era indispensable para crecer y desarrollarse, con estructuras complejas e, incluso, con operaciones internacionales. Las empresas comenzaron a operar no sólo en su ciudad, sino que en el país y en el exterior.

Naturalmente, este cambio gatilló una nueva forma o modelo de cómo se gestiona una empresa, basados en nuevas teorías económicas. Cuando hablamos de Gobierno Corporativo, no estamos hablando de un grupo de amigos que se juntaron en la esquina a discutir un tema, sino que estamos hablando de un desarrollo de personas que pensaron, analizaron, evaluaron, cuál era el mejor modelo de gestión de las empresas y llegaron a un modelo de gestión corporativo. Tras la Gran Depresión de los años 30, surgieron conceptos como la Economía de Escala, Jerarquía Administrativa, Jefes, o -estructuradamente dentro de las empresas- la separación entre tomadores de riesgo y administradores: alguien entregaba el capital y otro lo administraba. Después, en los 70 y 80, empezó a hablarse de nuevos términos como costos de transacción, foco en gobierno interno, relaciones contractuales, también teoría de la agencia, separación de propiedad y control, es decir, la división entre quienes son los dueños de la compañía, quienes la controlan y quienes la administran. Asimismo, comenzó a hablarse de alineación de intereses de los accionistas y alta dirección, o mercado como mecanismo de control.

Todos estos cambios derivan en un modelo de gestión de empresas que hoy guía prácticamente la gestión de la mayoría de las compañías. ¿Cuál es el modelo del accionista? Es que define que los accionistas tienen una posición predominante en la organización, el accionista es el dueño de la empresa, ya sea una empresa grande que transa en una Bolsa o bien una chica, con un dueño local. Los otros grupos de interés están protegidos por contratos y regulaciones, cuando hablamos de los otros grupos de interés, estamos hablando de los empleados, proveedores y cualquier persona que se relacione con la empresa.

El mercado de las acciones o el valor de la empresa es la principal medición de los intereses de los accionistas. Cuando hablamos de que a una empresa le está yendo mejor, es porque tiene más valor de mercado y eso permite que los dueños reciban mejores dividendos. La Alta Gerencia trabaja por los intereses de los accionistas; muchas veces, esto no se logra comprender bien, pero al final, cuando hablamos de que toda persona trabaja para los intereses de la empresa, en realidad lo hace por los intereses del accionista. Un punto importante que no debe dejar de tenerse en cuenta es que los accionistas son reclamantes residuales, lo que significa que cuando la empresa quiebra, todos los grupos de interés, empleados, proveedores, etc., van a ser pagados o recompensados por las deudas que pudieran demandar, antes que el accionista.

Entonces, sobre la base del modelo de los accionistas, que es el que regula hoy el mundo de las empresas, descansa el concepto de Gobierno Corporativo de una compañía. ¿Quiénes lo componen? Primero,

los accionistas que son los tomadores de riesgo, los dueños -dada su inversión de capital-, los que designan a los Directorios. En segundo lugar, ya lo dijimos, está el Directorio, que es el órgano que controla la empresa y que está integrado por quienes adoptan la perspectiva de los accionistas, desarrollan la estrategia y los objetivos y gestionan el desempeño, talento y riesgo. Son los que designan y trabajan con la Alta Dirección. Luego, el último grupo es, naturalmente, la Alta Dirección, en jerga más común, la Gerencia y todas las personas que trabajan desde el gerente general hacia abajo. Se trata de quienes administran y gestionan la compañía, responsables ante el Directorio y los Accionistas.

En resumen, el Gobierno Corporativo lo conforman el Accionista, que es el dueño de la empresa que, como no tiene tiempo ni capacidad para poder ver que sus inversiones estén funcionando bien, designa a un grupo que se llama Directorio que, a su vez, debe asegurarse de que la Alta Dirección trabaje en beneficio del accionista, que se cumplan sus objetivos y metas. El objetivo común es maximizar el valor de la empresa en el largo plazo por lo que, teóricamente, todos deberían trabajar por maximizar el valor del accionista. Evidentemente, esto en el papel se ve claro y bonito, pero ¿por qué el Gobierno Corporativo pasó a ser un tema tan importante?

Hace unos 11 ó 12 años, comenzaron a producirse los primeros escándalos financieros en EE.UU., como el caso de Arthur Andersen, de Enron que ya es casi mítico. Junto a otros conflictos surgidos en Tyco, Quest, Worldcom, Rideave y otros, comenzó a plantearse que el Gobierno Corporativo debía ser estructurado y regulado en el funcionamiento de sus tres estamentos base. De este modo, accionistas, directorios y gerencias no podían hacer lo que quisieran. De esta forma surgió en EE.UU. una serie de regulaciones que dieron una estructura al Gobierno Corporativo a nivel global.

ASPECTOS CLAVE

La existencia de tres estamentos en el Gobierno Corporativo supone a su vez el surgimiento de conflictos en la gobernabilidad de la administración, que redundan a su vez en problemas al interior de la empresa y que, a veces, pueden volverse problemas públicos o incluso afectar la reputación de la compañía.

Uno de los primeros problemas que surgen está vinculado a que muchas veces las empresas tienen visión de corto plazo. La necesidad de maximizar utilidades y obtener retorno hacia la inversión, obliga en muchos casos a los administradores a pensar de esta manera. Hagamos

un ejercicio simple, como cotizantes de AFPs ustedes esperan que su dinero rinda el máximo en el menor plazo posible, ¿no? Esta presión que tienen las administradoras y todas las empresas por generar utilidades rápido, hace que en ocasiones se tomen decisiones erradas.

Un ejemplo muy ilustrativo es el caso de la plataforma petrolera *Brent Spar*, ubicada al norte de Inglaterra, perteneciente a la compañía Shell, que es una conocida transnacional de combustibles. Históricamente, cuando se terminaba la vida útil de una plataforma, éstas se hundían. Shell sacó sus cuentas acerca de cuánto costaba el hundimiento de la plataforma lo que arrojó un valor de \$1.000 (hipotético para explicar el ejemplo). Al mismo tiempo, se hizo el cálculo de desarmado de la plataforma: \$1.550 era la nueva cifra, por lo que Shell optó simplemente por hundirla, demostración de lo que es una visión de corto plazo. Apenas se supo la decisión de la empresa, los grupos ambientalistas comenzaron una campaña internacional de boicot contra la compañía. Como resultado de la acción de estos grupos, Shell perdió el 50% de sus ventas en varias ciudades de Alemania y bajó sus ventas en toda Europa. La Unión Europea tomó cartas en este incidente y resolvió una nueva regulación que prohibió el hundimiento de las plataformas petroleras en los mares de sus países miembros. Además del daño a su reputación, Shell tuvo que desarmar la plataforma y asumir todos los costos asociados; es decir, en el afán por generar utilidades rápido, se cometen errores que significan mayores costos.

En el caso de Celulosa Arauco, ciertamente es debatible si toda la polémica por la denuncia de aguas contaminadas en las plantas de Valdivia y Licantén, pudo haber sido enfrentada de mejor manera. Valdivia es una de las plantas más modernas en gestión ambiental, tenía los sistemas de tratamiento de aguas más modernos, por lo que da para pensar que podrían haberlo hecho mejor. ¿Cuánto fue el daño de reputación de una empresa como Arauco que ha hecho grandes inversiones en la mejora de su gestión ambiental? No lo sabemos y lo mismo se aplica en los casos del suplemento alimenticio ADN que pudo haber mejorado sus sistemas de control de calidad y evitar la contaminación y el riesgo para la vida de los niños. Otro ejemplo, las cadenas de farmacias podrían haber evitado el escándalo con una política de Responsabilidad Social, transparencia y ética en su actuar.

Un segundo nivel de problemas que surge en la gestión del Gobierno Corporativo y que debe estar debidamente regulado, es el acceso a la información y de cómo evitar que personas o instituciones obtengan a información privilegiada para beneficio personal, en desmedro de otro accionista. Algunos ejemplos que hemos tenido en Chile en el

último tiempo: sanción de la Superintendencia de Valores y Seguros por la compra de acciones de D&S por parte de algunos ejecutivos; o la multa aplicada también por la SVS a 3 personas por uso de información privilegiada en la empresa LAN.

Otro riesgo importante está representado por los llamados “Problemas de Agencia”, que son los conflictos de interés en que incurren la Alta Dirección y los Accionistas. Un caso concreto de este tipo de amenazas es cuando un gerente general decide, sin preguntarle a nadie, comprar un avión para trasladarse dentro del país porque lo considera más cómodo, sin preocuparse de los costos. En ese caso, él está utilizando un bien de la empresa para beneficio personal, perjudicando la obtención de utilidades para el inversionista. Otro ejemplo, es cuando ejecutivos deciden pagarse a sí mismos altas sumas de dinero en bonos por cumplimiento de metas, o cosas por el estilo. ¿Recuerdan el desastre ecológico provocado por *British Petroleum* en el Golfo de México? Bueno, el gerente general de esa empresa, renunció pero se va con un bono de 31,6 millones de libras.

Un cuarto problema es el tema de los conflictos de interés, referido a las personas que participan del Gobierno Corporativo que pueden tener colisión de intereses que afecten los objetivos o la reputación de la empresa u organización. Por ejemplo, si yo fuera ejecutivo de una pequeña empresa de *retail* y, al mismo tiempo, fundara una cadena de pequeños almacenes de barrios, es decir un tipo de negocio que compite con mi empleador. Estos conflictos se dan y la idea es que el Gobierno Corporativo tiene que tratar que esos conflictos no ocurran porque afectan la rentabilidad del accionista, la rentabilidad de los dueños y la gestión misma de la empresa.

Por otro lado, nos enfrentamos al tema de la transparencia -concepto guía en esta abrumadora era de la información- que en la práctica es un medio simple de evitar errores y asegurar que todos entiendan lo mismo respecto de un determinado tema. Cuando hablamos de transparencia, hablamos de un sistema de responsabilidad en la empresa, que permite que información sobre temas como la gestión en medio ambiente, la política de proveedores o el trato laboral, tenga un valor 1 para el contexto interno, pero un valor 10 si esa misma información se publica en internet y está disponible para toda la comunidad.

La capacidad de informar lo que estamos haciendo es clave y de gran relevancia, puesto que cuando se decide hacer público lo que hacemos como organización, se asumen más riesgos. Tenemos ejemplos en este último tiempo: la transparencia en la administración pública busca precisamente, mostrar a toda la sociedad cómo se están administrando

los recursos de todos los chilenos. Hoy, podemos conocer cuáles son los sueldos de los funcionarios públicos, cómo trabaja internamente la empresa estatal, qué decisiones se adoptan y cuáles se descartan. Asimismo, tenemos la labor desarrollada por *Global Reporting Initiative* y Chile Transparente, una institución internacional y otra nacional, que van justamente en el sentido de profundizar la transparencia como valor en la gestión.

Un séptimo tema dentro de la gestión del Gobierno Corporativo, es la participación de los accionistas. Aquí nos referimos principalmente a una serie de situaciones en que los accionistas o los dueños de la empresa inciden en la forma en que la compañía opera y se desarrolla. La cadena de supermercados Tesco, que tiene una gran importancia a nivel internacional, tiene un programa de Responsabilidad Social Empresarial muy grande y potente. Este programa surgió cuando pequeños accionistas de la compañía se agruparon para instalar los temas de sustentabilidad; de esa forma, el directorio, mandatado por los dueños, le ordena a la administración que empiece a trabajar temas de sustentabilidad, huella de carbono, trato laboral, política de proveedores, vínculo con la comunidad.

Otro fenómeno importante es cómo las ONGs están comprando acciones para acceder a las juntas de accionistas. Es famoso el caso de algunas organizaciones sociales o ambientales que compran acciones de empresas para poder exponer sus puntos de vista en las juntas de accionistas. También está el caso de algunos accionistas filántropos, como Stephan Schmidheiny, *dueño del Grupo Nueva, que decidió invertir parte de sus utilidades, de las utilidades de su empresa, en sustentabilidad ambiental y social.*

Veamos otro asunto muy vinculado con lo anterior. El accionista que considera variables sociales y éticas en su acción empresarial. Lo divido expresamente porque existen algunos matices que explicaré. En primer lugar, tenemos accionistas que consideran variables éticas dentro de la gestión. Si éstos deciden ser más sustentables, esta instrucción deberá bajar hacia los demás estamentos de la organización. Un ejemplo concreto podría ser el caso de los fondos éticos de pensiones, como el Fondo de Pensiones de Empleados Públicos de Noruega, cuyo código de ética impide que estos recursos sean invertidos en empresas consideradas poco responsables, como Walmart, Barrick Gold, Celco y Rio Tinto.

Siguiendo la misma línea, existen los Fondos de Pensiones en los que sus accionistas no invierten en sectores que no compartan sus principios o valores, como los fondos mutuos que vetan a la industria de armamentos, por ejemplo.

El último punto está referido a los Accionistas Minoritarios.

Ocurre que en muchas ocasiones, el accionista mayoritario controla la empresa y no le da cabida al accionista minoritario, que es aquel que tiene pequeños porcentajes de la propiedad de la empresa, lo que se traduce en que muchas veces sus derechos o aspiraciones no son del todo escuchados. También hay ejemplos puntuales: en el club de fútbol español Real Zaragoza, donde jugó Humberto Suazo, se unieron los pequeños accionista para poder reclamar sus derechos de participación. Otro ejemplo ocurrió en FASA: los pequeños accionistas reclamaron contra el controlador por no haber informado acerca de las decisiones que estaban tomándose en la empresa y que terminaron con el escándalo de la colusión de las farmacias; o el caso del Banco de Crédito e Inversiones, donde el sector minoritario reclama la reducción de dividendos.

El accionista minoritario es clave en la gestión del Gobierno Corporativo y vamos a verlo en detalle cuando hablemos de los rasgos de la nueva ley chilena de Gobierno Corporativo.

GOBIERNOS CORPORATIVOS EN CHILE

Una particularidad de nuestro país en relación a los Gobiernos Corporativos es que tenemos una alta concentración de la propiedad; es decir, muy pocas personas son dueñas de la empresa. En otros países, como en Inglaterra, muchos pequeños accionistas son los dueños de las compañías; esto tiene sus pros y sus contras: cuando son muchos los dueños, cuesta más ordenarlos u organizarlos, pero hay mayor disposición a los cambios. Cuando son pocos los dueños, ellos arreglan los temas “a su pinta” y demuestran generalmente menos interés por generar cambio. No está demostrado cuál sistema es mejor.

En Chile, existe poca diferenciación entre los estamentos del Gobierno Corporativo y, mientras en el mundo se entiende el valor de la independencia entre Accionistas, Directorio y Alta Dirección para que cada cual cumpla su rol, en Chile estos tienen a mezclarse: Don Juan es el dueño, el presidente del directorio es también don Juan y el gerente, el hijo de don Juan. En esos casos, la independencia de los roles es limitada. No me corresponde decir si esto está bien o mal, sólo explico que este tipo de situaciones es común en nuestro país, en las formas de estructuración de las organizaciones en Chile, aunque sí pueden identificarse problemas al nivel de la gestión y al nivel de control.

Chile, al momento de firmar su incorporación a la OCDE, se vio obligado a hacer cambios dentro de la regulación del Gobierno Corporativo, lo que nos ha permitido actualmente tener un completo marco regulatorio para las Sociedades Anónimas y Sociedades de

Responsabilidad Limitada. La más importante de las regulaciones instauradas tras el ingreso a la OCDE, permitió que la gestión de los Gobiernos Corporativos fuera mucho más responsable, mucho más acotada y mucho más ordenada, donde el primer punto es garantizar un mayor y mejor acceso a la información relevante de cada compañía.

Si en el ámbito del servicio público podemos acceder a los sueldos de los funcionarios, en el sector privado podemos conocer quién compra las acciones, quién no compra, qué formación tiene tal persona, de dónde viene o por qué compró esa acción; hay, en suma, una mayor regulación a las transacciones sobre los valores de oferta pública, la posición de esos valores y de los auditores. Hoy se exige a las empresas que la información sea más concreta. Asimismo, si algún auditor evalúa a una empresa, la nueva ley regula esta materia y a través de ella, podemos saber quién está haciendo ese trabajo, para quién trabaja y qué otras evaluaciones ha hecho anteriormente.

Hay un fortalecimiento de los Directores Independientes que representan a los accionistas minoritarios, de modo de que en los Directorios haya al menos un director independiente que sea nombrado por los propietarios minoritarios de una empresa y así, asegurar su influencia en la toma de decisiones en el Gobierno Corporativo.

Hay nuevos deberes y obligaciones para los directores. En el ámbito de las responsabilidades, la información privilegiada está más regulada, incluye la enajenación de bienes, por ejemplo. Antiguamente, una acusación por información privilegiada se daba solamente al momento de la compra; hoy, la ley también regula la venta de acciones. Hay mayores sanciones e inhabilitación para los Directorios o Altas Gerencias que cometan ilícitos y castigos legales para quienes cometan estos delitos.

En ese sentido, la autorregulación es muy importante en la nueva legislación; se dan todos los incentivos para que las empresas puedan aumentar su autorregulación y de esa forma puedan operar de forma más concreta. Una pequeña cláusula en la nueva ley de Gobiernos Corporativos en Chile, apunta a hacer de los Directorios entidades más técnicas, diversas y con más atribuciones. Tal es el caso de una empresa de vital importancia como CODELCO, donde el directorio ahora tiene más responsabilidades, se ha resguardado la representación de los trabajadores y una mayor presencia de directores independientes. Ya no sólo el Gobierno central nombra directores; hay otros grupos que participan del Gobierno Corporativo.

Ya vimos cómo se conforman los Gobiernos Corporativos, los principales problemas que suelen producirse, vimos la actual regulación

nacional y ahora, quisiera hablar de las herramientas de un Gobierno Corporativo. Aquí surgen conceptos tales como Código de Conducta, que está fuertemente vinculado a la ética, o los Códigos de Buen Gobierno, que son instructivos claros y precisos sobre cuáles son los roles y las responsabilidades que tiene el Directorio o la Gerencia, a quién le deben reportar y a quién no. Junto con ello, podemos mencionar los Sistemas de Medición que son -como su nombre lo indica- sistemas explícitos que miden determinadas áreas de la gestión. Cuando al gerente se le pide que mejore su impacto ambiental, o que la empresa sea más sustentable, no sirve sólo dejarlo escrito, sino que se debe plantear de inmediato cómo se va a hacer, medir y evaluar dicho objetivo.

Para terminar, quisiera mencionar algunos desafíos de los Gobiernos Corporativos en Chile, dada esta nueva regulación. Aún falta mucho por hacer en materia de acceso a información. Si hoy ustedes quisieran acceder a la información pública o a información de una empresa, les va a costar mucho; deben tener datos de contacto, saber con quién hay que hablar, cuáles son los links de inversión. Toda esa información no existe o es muy complejo conseguirla.

También hay que avanzar en esta “visión de largo plazo” de la que hablamos hace un rato. Lamentablemente, continúa predominando la visión de corto plazo entre las instituciones chilenas, cuando el desafío al final es justamente poder integrar la gobernabilidad corporativa en el ADN y en la estrategia de la organización. Personalmente, soy contrario a hablar de Responsabilidad Social Empresarial, que es un artificio de relaciones públicas, manejado por un departamento de Comunicaciones. Más bien soy partidario de que este concepto esté dentro de la gestión integral, dentro del desarrollo estratégico de la empresa. No sirve de nada de haya una sola persona a cargo. Todos los entes de la empresa deben estar involucrados: el gerente de compras, el de recursos humanos, deben estar interiorizados sobre el tema de la Responsabilidad Social y todo lo que ella implica.

Javier Zulueta, es Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Master en Responsabilidad Social Corporativa de la Universitat de Barcelona. Ha ejercido como gerente General de Gestión Social S.A., Presidente de la Corporación Nuestra Casa y Director Infocap en Campamentos Un Techo para Chile.

Quisiera agradecer esta invitación y saludar a las autoridades, a los representantes de la Universidad de La Serena y a todos los presentes.

Voy a exponer sobre un tema que puede sonar poco motivador, como podría ser la Ética en las Organizaciones, pero que -como veremos-en verdad es de gran importancia.

Empezaremos por una breve nivelación de conocimiento y entendimiento acerca de la ética. Cuando hablamos de ética, lo primero que pensamos es en Aristóteles, quien efectivamente promovía esta ética de la virtud. Él decía que ético era todo aquello que nos llevaba hacia la felicidad; entonces, tomarme un helado es ético, ayudar a alguien es ético, todo lo que nos haga bien y nos lleve a la felicidad es ética. Pero había una triquiñuela: este concepto no llevaba aparejada la idea de la felicidad de los otros. Los griegos eran una sociedad esclavista y, mientras ellos eran felices con sus esclavos, la esclavitud era ética.

Después, pasamos a una ética más utilitarista o finalista, que sostiene que ética es todo aquello que nos produce placer, pero que también nos evita el dolor. Es decir, no es sólo tomarse un helado, sino que además no hacer nada que pueda herirnos o dañarnos. Pero esta nueva definición tiene el mismo problema que la anterior: no considera el placer o el dolor del otro. De ahí, pasamos a otro concepto que es la base de la ética de moderna, la ética de los principios o la Ética de Emanuel Kant. Él decía que ético es todo lo que nos produce felicidad, lo que nos evita el dolor, pero que también le produce felicidad y le evita el dolor al otro. Recién Kant consideró al otro en una definición de ética.

Sobre la base de sus escritos filosóficos, en 1948 se elaboró la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, que es una serie de mínimos que aseguran derechos que son propios e irrevocables para cada personas. Ahora, ya podemos hablar de una sociedad moderna, de una humanidad que puede asegurar a todos ciertos derechos básicos. Veamos qué pasa con temas de gran actualidad, como la desigualdad en Chile: el 10% más rico gana 46,2 veces más que el 10% más pobre, según las últimas cifras conocidas. Bueno, ¿estamos asegurando los mismos derechos para todos? En este punto, ya nos pasamos a una ética más moderna, la ética dialógica o Ética del Diálogo. Hay cosas sobre las cuales no podemos decidir solos si son buenas o malas; hay que dialogarlas.

Por ejemplo, les pido que levanten la mano quiénes creen que es bueno que se haga el proyecto HidroAysén. Tenemos aproximadamente un 5 o un 10 por ciento de la sala que cree que es bueno. Ahora, que levanten la mano los que creen que este proyecto es malo: tenemos un 30 o un 40 por ciento. El debate es si es bueno o no inundar e intervenir los cursos de agua, si con este tipo de proyectos se evitan las centrales termoeléctricas o a carbón y con ello acelerar el calentamiento global. En

relación al sueldo mínimo o el sueldo ético familiar, ¿cuál es el monto éticamente aceptable? ¿Son \$172.000? ¿Queremos subir el sueldo de las personas? ¿Cuáles son los efectos que se producen cuando sube el sueldo mínimo?, ¿baja el empleo, aumenta el desempleo? Entonces, ¿qué es más ético? Todos estos asuntos no vamos a poder resolverlos si no es dialogando.

En este punto surgen dos conceptos más, como el de la Ética de la Convicción que es la que nos dice qué cosas son buenas, cuáles son malas y cuáles otras, discutibles. Se trata de temas de directa convicción personal: Matar, ¿es bueno o malo?, malo; robar ¿es bueno o malo?, malo; o mentir, ¿es malo?, sí, es malo. El segundo es el de la Ética de la Responsabilidad: Inundar un lugar para construir una central hidroeléctrica, ¿es bueno malo?; podría pensarse que destruir árboles, fauna, o lugares históricos, pudiera parecer una acción reprochable, pero si se hace para resolver las graves carencias energéticas de un país, entonces es discutible o podemos pensarlo al menos.

En una serie de televisión estadounidense llamada “24”, un grupo terrorista pone una bomba que mata a 100 mil personas y extorsionan al agente Jack Bauer para que les entregue muerto al jefe de la unidad antiterrorista de Estados Unidos para evitar una nueva detonación que mate a otras 100 mil personas. El dilema es el mismo: ¿es bueno malo matar al jefe de la unidad antiterrorista para salvar a miles de personas? Claro que es malo y todos deberíamos responder que es malo, pero -pese a que se trata de una serie de ficción- el dilema ético es de gran intensidad. Como dato anecdótico les cuento que la película trata de cómo este agente intenta atrapar a los terroristas para no tener que matar a su jefe.

Bueno, el ejemplo es extremo, pero en las empresas estamos constantemente enfrentados a decidir entre dos bienes o entre dos males. Respecto del proyecto HidroAysén, lo más seguro es que la mitad del país va a estar en desacuerdo con que se instale y va a ser muy difícil que nos deje a todos contentos, pero finalmente tendremos que tomar una decisión.

Volviendo un poquito al tema de las empresas, veamos el caso de NIKE que enfrentó una denuncia por tener entre sus proveedores a empresas que utilizaban trabajo infantil, específicamente en la fabricación de pelotas de fútbol. Cuando NIKE fue emplazada, la empresa respondió que “no tenía ningún niño trabajando”. Es cierto, ellos no tenían niños trabajando, directamente, pero sí lo hacían de manera indirecta. Esto desató un escándalo y luego de un tiempo, si hoy hacemos al ejercicio de poner en *Google* “NIKE” y “trabajo infantil”, sólo salen iniciativas para combatir la explotación de niños. Qué lástima que hayan tenido que

aprender a golpes y en medio de un escándalo, pero de todas maneras es muy bueno que hoy estén haciendo cosas maravillosas para impedir el uso de niños y niñas en la industria.

Hay muchos casos, como decía anteriormente José Manuel Melero, en los que empresas han terminado con sus ejecutivos en la cárcel; en Estados Unidos, este tema es bien fuerte y en Chile estamos tomando la misma dirección. Antiguamente, el delito ético era simplemente problema de la empresa, en cambio hoy vemos legislaciones que establecen que los dueños y los representantes legales de las compañías pueden ir prisión si la empresa incurre en delitos.

Otro ejercicio: ¿Ustedes creen que Chile es un país corrupto? Que levanten la mano los que creen que sí, que Chile es un país corrupto en términos absolutos, sin compararse con ningún otro país. Aproximadamente el 20% de las personas en esta sala tiene esa opinión. Una encuesta realizada en el año 2009 mostró que un 50% de los entrevistados cree que Chile es un país corrupto contra un 49% que cree que no. Es decir, estamos empatados.

En el mapa de la corrupción elaborado por Transparencia Internacional a nivel de todo el mundo, los únicos países que se salvan en Latinoamérica son Chile y Uruguay: el resto está en una situación complicada. Chile ocupa el número 23 en el ranking mundial de corrupción, donde el 1 es el menos corrupto y los números altos, los más corruptos, lo que nos deja en un muy buen pie, compartiendo como ya dijimos el puesto con Uruguay.

A nivel latinoamericano, Chile es el país menos expuesto a la corrupción, pero si miramos el mismo ranking a nivel de las empresas que están en la OCDE, no estamos tan bien: Estamos de la mitad para abajo. Entonces, en este punto sí importa si somos éticos o no. Sabemos que las cosas no son absolutas y que la ética no lo es, pero cuando tenemos que adoptar decisiones, la ética puede ayudarnos a tomar las decisiones correctas en las organizaciones de la sociedad civil, en los organismos públicos, en las empresas, etc.

Veamos qué pasa al interior de las empresas y organizaciones. En Estados Unidos, el 62% de los trabajadores dice no conocer que en su empresa existen códigos de ética. Es decir, teniendo normas de comportamiento ético, estas no se conocen o ni siquiera se sabe que existen. En Chile también ocurre. De acuerdo a un estudio de Libertad y Desarrollo, en el último año, 1 de cada 2 empresas ha tenido un fraude de consideración; es decir, tenemos altas probabilidades de que podamos encontrar corrupción dentro de nuestras empresas u organizaciones. El 85% de los fraudes que ocurren en las empresas es cometido por

colaboradores internos, y el 55%, por los altos cargos. Además, altos cargos implica más “mordisco”.

Según un estudio de KPMG, los fraudes corporativos dentro de la empresa se descubren en primer lugar por controles internos y, luego, por accidente. Son esos casos en donde alguien ha mandado un mail malicioso a personas indebidas y que es descubierto porque otra persona lo ha recibido por error o alguna otra situación similar. Esto nos demuestra que en Chile somos bastante “chasquillas” para reaccionar ante este tipo de situaciones. Veamos por qué ocurren estos fraudes: primero, hay controles internos deficientes y luego, colusión entre empleados y terceras personas. Un ejemplo; un encargado de compras en un restaurante que es amigo del proveedor de frutas, accede a pagar un sobreprecio por la fruta para quedarse con parte del dinero; es decir, hace que el restaurante pague más caro para repartirse dineros ilegítimos con su proveedor.

Una tercera fuente es la colusión entre miembros de la organización. El presidente de *General Electric* nos decía en una charla que él podía demostrar que dos personas de una organización pueden hacer un fraude importante dentro de la empresa, es decir, entre dos gerentes, entre un gerente y una secretaria, entre dos secretarias, etc. Él decía: “Yo tengo la clave para que dos personas puedan hacer un fraude y que le roben mucha plata a la empresa”. Es fácil, coludiendo, conociendo, cuáles son estas cámaras de seguridad que hay dentro de las organizaciones, fácil esquivar estas camaritas y cometer un fraude. Así que ojo.

¿Cuál es el perfil del fraudulento, cómo es el funcionario o directivo que comete los fraudes? Lo primero que podemos decir es que muchas de estas personas tienen un patrimonio o nivel de gastos que no es acorde con su nivel de ingresos. Si tienen un amigo y de pronto lo ven aparecer con la mejor ropa y el auto más caro, es sospechoso. Pudo haber ganado un premio como la Lotería, o haber recibido una herencia, pero lo que nos dice la experiencia es que la gran mayoría de las personas fraudulentas, gastaba más de lo que ganaba. Lo segundo, es que por lo general tienen un estilo de vida ostentoso y, lo tercero, es que permanecen en la organización hasta horarios poco usuales, como el típico individuo que se queda hasta las 12 de la noche. Al principio decimos “¡qué aperrado!”, pero en verdad nadie se daba cuenta de que estaba hasta tan tarde porque hacer un fraude no es fácil.

Existe un grupo diverso de delitos y faltas; en los niveles inferiores son comunes las compras para uso personal con dineros de la empresa, sustracción de fondos fijos, compras de útiles escolares, etc.,

mientras que en los niveles superiores nos encontramos principalmente con los típicos conflictos de interés en los Gobiernos Corporativos.

Existen mecanismos que nos permiten solucionar y controlar todo este tipo de situaciones al interior de nuestras organizaciones, como los sistemas de gestión ética, que son herramientas que permiten a las empresas y a cualquier organización, prevenir estos fraudes. Incluso, en los colegios sirven para prevenir y detectar el *bullying* o maltrato escolar.

Voy a explicarlos desde el punto de vista de una empresa, así que pueden extrapolar estas mismas entidades o estructuras a un organismo público, ONG, universidad o lo que sea. Si se dieran casos de acoso laboral o sexual a nivel de trabajadores, o si un funcionario viera un caso de hostigamiento laboral de un jefe a un subalterno, lo lógico sería recurrir a la jefatura directa o a los departamentos de recursos humanos. El problema es que por denunciar este tipo de hechos, el denunciante puede verse amenazado de perder el trabajo o verse expuesto también a algún tipo de hostigamiento.

Lo que se ha definido para este tipo de casos es una estructura en donde los trabajadores puedan consultar a personal capacitado para orientar soluciones ante estos hechos. Se trata de consejeros o, según la nomenclatura internacional, *ombuds persons*. Éstas son personas que van a guiar cuando haya denuncias menores o mayores, que pueden canalizar de manera anónima o confidencial cualquier tipo de consulta o incluso confesión de algún acto indebido.

Esta estructura se lo comunica a un coordinador general, que en ocasiones pueden ser gerentes de auditoría o de contraloría y luego, se generan las investigaciones que correspondan. Allí operan los comité de ética que están por sobre la gerencia, lo que implica que el gerente general puede ser regulado por este sistema. Finalmente, el comité reporta al Directorio.

Para que todo esto suceda, no sólo deben existir formalmente estos estamentos o estructuras, sino que además debe haber una línea de ayuda con el debido respaldo de recursos físicos para que pueda funcionar. Muchas empresas tienen un teléfono rojo que las personas levantan y las comunica con una central en algún lugar remoto del mundo, donde les contestan “*usted quiere decir algún conflicto ético*”, con un acento spanglish de Miami. Bueno, recién ahí uno puede establecer un reclamo e iniciar una investigación.

Pero esto tiene que estar asegurado. Uno de los modelos en operación es un programa llamado Integridad Corporativo. Usted puede entrar a la página *web* como trabajador, cliente o proveedor. Es posible ver el código de ética, la plataforma, quiénes son los consejeros y, a la derecha

del menú, es factible ingresar a un caso o hacer una consulta o denuncia. El reglamento nos advierte que esta información es confidencial, se solicitan los datos personales o bien se opta por una sesión anónima. Luego, el sistema pregunta si la denuncia está relacionada con un robo, información confidencial, conflicto de interés; pide describir el hecho que estamos denunciando, las personas involucradas, si hay implicadas personas externas a la organización, las relaciones entre los denunciados, etc. Una vez terminado este proceso, ponemos “continuar” y el sistema me genera un número secreto, un código con el cual podremos hacer seguimiento de la denuncia.

Esta ha sido una gran pincelada acerca de cómo funcionan estos sistemas de control interno y de aseguramiento de la ética organizacional, los códigos de ética que nos muestran los mínimos y los máximos y las estructuras necesarias para que cada integrante de la empresa pueda canalizar sus consultas o denuncias. Todo este aparataje requiere por supuesto de una adecuada capacitación de los trabajadores para que entiendan el código de ética de la organización y cómo opera.

Por último y antes de terminar, un dato sobre la nueva ley sobre Responsabilidad Legal de las Personas Jurídicas. A contar de las modificaciones a este cuerpo legal, si alguna persona jurídica comete un delito de coima a un funcionario público, o en materia de financiamiento del terrorismo, o lavado de dinero, quien se va preso y está expuesto a penas de cárcel es el Directorio completo de la empresa. Esto es inédito en Chile: las empresas nunca habían sido responsables penalmente, no se mete a la cárcel a la empresa, pero ahora la compañía puede ser cerrada en caso de reincidencia, puede quedar inhabilitada para celebrar contratos con el Estado, aparte de las multas y restricciones varias.

La nueva ley nos está diciendo que si la empresa quiere salvarse de las penas del infierno, lo que tiene que hacer es tener un sistema de gestión ética, donde las personas de una universidad, fundación o empresa, tengan la posibilidad de hacer una denuncia, consulta y que esas consultas y denuncias tengan la posibilidad de anonimato; que una vez que se hizo esta denuncia, ésta siga un procedimiento y que se genere una investigación y, lo más importante, una solución.

Finalmente, quisiera hacer mención a una encuesta hecha a los chilenos acerca de cuánta gente ha castigado a alguna empresa durante el último año por conductas sociales irresponsables. En promedio en los últimos 10 años, un 15% de los chilenos ha castigado a una empresa por este tipo de situaciones. Pues entonces ¿de qué ética estamos hablando?, ¿qué ética podemos exigirle a las empresas, si nosotros no somos éticos en nuestro voto diario que es la compra? ¿Nos meten la

mano en el bolsillo y no castigamos a quien lo hace? Todos seguimos comprando en las farmacias que hace menos de un año estaban coludidas para sacarnos mucha plata a los consumidores. ¡De qué ética estamos hablando!, ¡con qué cara podemos decir que una empresa no es ética, si no establecemos los incentivos para que esta sociedad en su conjunto sea ética! Con qué cara hablamos de ética si promovemos la corrupción arrendando o comprando películas piratas, si cuando nos venden sin boleta, nos vamos y decimos “bueno igual aquí hay una ganancia para el negocio”. Les pido que dentro de un año, cuando se haga otro seminario como éste y pregunten quiénes de ustedes han sido éticos y han reflejado ciudadanamente esa ética a través del castigo o de la premiación de una empresa, todos los aquí presentes levantemos la mano.

EMPRESA RESPONSABLE: CASOS EXITOSOS

**Panel: León Guzmán, Juan Carlos Corvalán y
Rodrigo Herrera.**

Moderador: Juan Pablo Belair.

León Guzmán, ex gerente de Acción RSE, máster en Ciencias Políticas en la Universidad de Columbia, diplomado en Psicología Política en la Universidad de Ohio y diplomado en Liderazgo Estratégico de la Universidad Adolfo Ibáñez. Actualmente, realiza consultorías en Responsabilidad Social en Comunicaciones Estratégicas y Cambio Cultura y desarrolla actividades académicas en la Universidad Católica de Chile. León nos expondrá acerca de la visión de las empresas que han trabajado con RS, sus beneficios y desafíos.

León Guzmán: Muchas gracias por la invitación. Vamos a tratar un tema que es “blando” de la manera más “dura”, con cierta épica que tiene que ver con algo de drama, aunque también de esperanza. Quiero partir citando esta frase que utilizó en la Cumbre de Río de 1992, el filántropo suizo Stephan Schmidheiny, fundador del Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sustentable que decía: “No hay negocios exitosos en sociedades fracasadas”.

En esa ocasión, él puso el acento en que los negocios no eran entes independientes y aislados en el mundo, sino que tenían una conexión directa con su entorno, con las sociedades en las cuales se desarrollaban. Y agregaba que el éxito o fracaso del negocio estaba condicionado por la relación de la empresa con la sociedad, en una relación vinculante. En mi opinión, este es un hito fundacional de la RSE que luego empezaría a desarrollarse basada en el modelo *multistakeholder*. Schmidheiny planteaba esto porque nadie puede desconocer que las empresas han creado una inmensa cantidad de valor durante este siglo que se ha traducido en tecnología, salud, telecomunicaciones, bienestar económico

o la Internet, que fue fruto de una creación empresarial, de un emprendedor que partió en un garaje. Pero así mismo, esas empresas han provocado efectos no deseados: el proceso creación de valor ha llevado aparejado un importante proceso de deterioro, donde la contaminación, la pobreza, la desnutrición y la mala convivencia han ido en franco crecimiento.

El informe Aldea Global de UNICEF imaginó al mundo reducido a 100 personas para graficar cómo está constituido el mundo moderno y para dejar en evidencia serias falencias en materia de acceso al desarrollo e injusticia social. Las cifras son parecidas a las que nos mencionó Juan Pablo Belair y que nos muestran las tremendas inequidades que el proceso de producción y generación de riquezas ha provocado como contraparte. A eso le sumamos el tema del cambio climático que se entronca con cómo las empresas han ido erosionando y destruyendo nuestros ecosistemas y al hecho de que parte importante de ese deterioro se le endosa directamente a la actividad productiva y empresarial. Quiero relativizar esto ya que hay una buena cantidad de científicos que creen que el efecto invernadero no está relacionado con las actividades productivas, sino que con otro tipo de hechos, como la actividad solar. Sea como sea, en la percepción ciudadana, está instalada la idea de que las empresas son las responsables y, de hecho, las compañías primero reaccionaron ignorando el tema, para luego asumirlo aunque sin una respuesta a la cual “ponerle álgebra”, números e indicadores concretos. Entonces, entrar al tema de la Responsabilidad Social Empresarial tenía costos y, por definición clásica, los costos atentaban contra el concepto de empresa: “organizaciones destinadas a generar riqueza económica para repartirla entre sus accionistas”. Cualquiera otra cosa, era una amenaza.

Sin embargo y en algún minuto, apareció el concepto de oportunidad. Y vamos a ver casos que han pasado a la oportunidad a pesar del miedo o la amenaza. El académico Peter Senge ha empujado la idea de que las empresas son parte de la solución y que no hay recursos humanos, financieros y de capacidades técnicas, más potentes que los que tienen las empresas y, si bien son parte del problema, pueden serlo también de la solución. En el Congreso, por estos días se discute cuál es el concepto de empresa y ahí está justamente el punto más importante de pasar de la amenaza a la oportunidad: saber cuál es el tipo de empresa que necesitamos hoy para hacerse cargo del mundo que tenemos. Por ejemplo, ¿qué tiene que Walmart, que compró D&S, con el calentamiento global? Y si tuviera algo que ver, ¿puede hacerse algo desde el mundo empresarial con el tema de las basuras o los desechos? O bien, ¿cuál es la responsabilidad de las empresas con el tema de la pobreza? Milton Friedman, insigne economista y Premio Nobel de Economía, sostuvo

que la mejor RSE que podíamos hacer era maximizar las utilidades, volviendo al concepto tradicional de empresa.

La Responsabilidad Social Empresarial como movimiento, no nace en los centros intelectuales ni económicos del mundo. No nace en las escuelas de administración y negocios, ni de Harvard, ni del MIT, ni en London School of Economics. Nace en la periferia, en las organizaciones sociales, desde las ONGs. Esto significa que el modelo de responsabilidad de las organizaciones no estuvo instalado en la manera en que hemos entendido cómo se hacen los negocios. Tuvieron que pasar más de 20 años, para que otro destacado economista, Michael Porter, publicara su famoso artículo en *Harvard Business Review* “Estrategia y sociedad” en el año 2006, en el que planteó que el rol social de las compañías no se agotaba en la generación de riqueza y creación de empleo: “Parece que algo más tiene que pasar”, decía Porter. Ahí se cambió el foco de la operación desde el cliente, hacia los *stakeholders* que no es otra cosa que entender a la empresa relacionada con todos sus actores y que el valor de esa empresa tiene que ver con lo que le pase a esos actores. A pesar de los 20 años que han pasado, el enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial es periférico, no está instalado en el *core business*. De ahí, hay un nuevo salto y llegamos a otro economista, Kotler, quien plantea en su último libro que acaba de ser publicado que existe una conexión directa entre sustentabilidad y desempeño de las acciones de una compañía. Es decir, la RSE ya no es parte de la estrategia, la RSE es la estrategia. Es más, Kotler plantea derechamente el cambio del concepto de “Responsabilidad Social Empresarial” por el de “Sustentabilidad”.

Si hacemos un resumen, hemos transitado de una RSE de los años 90, filantrópica, caritativa, defensiva, que estaba completamente fuera de la compañía ya que ésta no tenía que hacer más que maximizar sus utilidades, a una RSE más estratégica que se instala como parte del negocio y que incluso ya no es más RSE, sino que pasa a llamarse “Sustentabilidad”. Esta nueva mirada de la responsabilidad en la organización entiende que sin ella, el negocio derechamente no es posible en el largo plazo. Aparece el concepto creciente de “calce estratégico”, la RSE y la sustentabilidad se alinean con el quehacer de la empresa y con cómo produce valor, no necesariamente valor económico, porque actualmente las empresas no necesariamente tienen retornos poderosos, el gran valor en una parte importante tiene que ver hoy con la reputación.

¿Qué pasa en Chile? Esa es la pregunta que me invitaron a contestar en esta charla. En el año 2008, reportaron 47 grandes empresas y 14 PYMEs, 61 en total. Para el año que sigue, el número es bastante más elevado y, hasta la fecha, sólo entre las PYMEs ya hay 25; pero si

tomamos las cifras agregadas de 2007 a 2009, excluyendo a las empresas de menor tamaño, han reportado apenas 55 compañías. En Chile hay al menos 100 mil empresas, versus 55 que reportan; es decir, estamos empezando, estamos en pañales. Es cierto que tenemos muchas empresas que están haciendo acciones en RSE y sustentabilidad que no reportan, pero así y todo, sólo 3.500 empresas reportaron en el mundo durante el año 2009.

Si tomamos esos reportes y analizamos dónde está el ámbito de acciones, veremos que están moviéndose desde el punto de vista medio ambiental al área de eficiencia energética; tenemos este tipo de acuerdos en intervención e investigación sobre gases de efecto invernadero por doquier, Pelambres y SODIMAC tienen esos acuerdos. Un dato anecdótico es que Walmart anunció una disminución de 20 millones de toneladas de gases de efecto invernadero en los próximos 5 años, lo que equivale a dejar todo el parque automotriz de Santiago sin funcionar durante un año.

Siguiendo con el análisis de los reportes, vemos que aún tenemos al mayor volumen de actividades en el campo social, desde las actividades de educación, los empleos locales, gestión de RSE más generalizada, voluntariado corporativo, el micro emprendimiento y, crecientemente, la intervención en cadenas de proveedores con programas PVP, etc. También podemos adelantar cuál es la agenda, lo que viene. Lo primero es el tema ético lo que supone cambiar el clásico punto de vista empresarial de “cómo soluciono el problema que tengo” a uno orientado más bien a “desde dónde lo soluciono”. Naturalmente esto no da lo mismo; resolver la ecuación sólo maximizando utilidades, es distinto a si lo hacemos buscando un punto de equilibrio con las comunidades. Vemos compañías entrando en cartas de valores, códigos de ética, en fin, eso va a seguir sucediendo y por eso es que la sustentabilidad es una gerencia ética.

El punto clave, al tope de la agenda de todas las conferencias internacionales de hoy, tiene que ver con el cambio cultural, con cómo empezamos a mirar el problema de manera distinta y ahí el modelo habla del observador: cómo cambiar el observado, más que cambiar acciones. Para ello hay crecientes capacitaciones, trabajo con ejecutivos y directivos, tema que deberá seguir aumentando. En el ámbito de la contaminación por carbono, hoy ya no hablamos de mitigación sino de compensación de la huella de carbono y ahí el tema es de gestión, es un proceso más amplio porque implica medir los riesgos, pero también comunicar. Otras cosas que van a seguir en la agenda: el reciclaje, la ecoeficiencia, la huella hídrica. De hecho, mi impresión es que los grandes conflictos van a estar en torno a la disponibilidad de agua, no en la comida.

Finalmente, la intervención en las cadenas de proveedores ya empezó, que no es más que una gran matriz con toda la serie de proveedores.

Acá surge un punto incipiente aún y que tiene que ver con el tipo de competencias laborales que necesitamos para conducir los cambios que proponemos, lo que abre un tremendo mercado. En Chile no existe nada en referencia a la inversión sustentable, es decir, cómo los bancos y el capital ajustan criterios para manejar riesgos ambientales y sociales al momento de generar colocaciones. De eso no hay nada y, al contrario, tenemos un problema real. También tenemos la industria de los eventos que es la cadena que genera más contaminación, contrariamente a lo que dijo Naciones Unidas hace un tiempo en el sentido de que la cadena de la carne era la más contaminante. Por lo mismo, veremos la llegada de los denominados eventos sustentables. También la construcción sustentable; hace unos cuatro años, tomé el diario y vi un gran anuncio que decía “Falabella se compromete a construir verde”. Me emocioné mucho y pensé “increíble, esto en verdad está pasando”. En ese tiempo yo era gerente de Acción y por lo tanto, éramos socios con Falabella; llamé al gerente corporativo de la empresa para felicitarlo por el anuncio puesto en el diario y la respuesta fue desconcertante: “Felicítarme, ¿por qué?”. Traté de explicarle que era por el compromiso por construir verde, lo del diario y bueno, del otro lado me seguían diciendo si en verdad yo creía que era importante, porque la decisión la habían tomado en el Directorio, pero no estaban seguros de si era trascendente. En fin, con el tiempo se han dado cuenta de lo importante que fue.

Otro tema central es el de las políticas públicas. El Ministro Secretario General de Gobierno, Cristián Larroulet, estuvo en el Seminario Internacional de Acción y delineó por dónde venía el debate en torno a esta arista. Ahora que veo a representantes de Carabineros entre la audiencia, debo decir que tuve el privilegio de hacer la política del Ministerio de Defensa en materia de responsabilidad. Es el único Ministerio que tiene una política de RS para las Fuerzas Armadas, lo que es una innovación gigantesca. Debiéramos ver más ministerios entrando en esto.

Para terminar, tenemos una tremenda amenaza desde el mundo empresarial, el *greenwash*, o “pequeñas *mentirillas* verdes”. Si ustedes presienten que una empresa hace menos de lo que dice en términos de su cuidado medioambiental o social, es decir, que tiende a *inflar* su gestión medioambiental, ahí estamos frente a una *greenwash*. Todo el trabajo realizado por este movimiento de la Responsabilidad Social Empresarial puede venirse abajo irremediablemente si le quitamos el piso; eso es tremendamente corrosivo y volveremos a la lógica de la mera

maximización de utilidades. El gran antídoto es el consumo responsable, los consumidores responsables, empoderados y capaces de informarse y premiar a las empresas que hacen responsabilidad y sustentabilidad y, por el contrario, que castiguen a aquellas que no. Al final del día, la sustentabilidad y la RS la hace cada uno. La pregunta es qué vas a hacer tú, no el otro, no el gerente o el supervisor; que voy a hacer yo para contribuir a disminuir mi huella hídrica o de carbono, a ser más ético. El compromiso personal es central y por eso es que quiero terminar esta presentación, junto con agradecer la invitación, con una pregunta: ¿cuál es el proyecto de sustentabilidad de cada uno de ustedes?

***Juan Carlos Corvalán.** Gerente del Departamento Legal y RS de la empresa Sodimac. Él es abogado de la Universidad de Chile, desde 1996 integró la comisión de la Cámara de Comercio destinada a discutir, analizar y perfeccionar el proyecto de ley sobre Derechos de los Consumidores, la actual ley 19.496. Ingresó a SODIMAC en el año 2004 e implementó la política de RSE en 2006. A contar de 2007 se incorporó al comité ejecutivo de la compañía que depende del gerente general.*

Juan Carlos Corvalán: Gracias por la invitación. Es difícil hablar después de León, una persona experimentada, que siempre nos ilustra no solamente con datos, sino que con una motivación muy grande personal y que ha empujado este carro de la sostenibilidad desde hace mucho tiempo, cuando no muchos creían en esto. También quiero reconocer a la Universidad por asumir un liderazgo en estas materias, lo que no siempre es fácil.

SODIMAC es una empresa dedicada al *retail*, espero que ustedes la conozcan y hayan tenido una buena experiencia en nuestras tiendas. Una empresa con 22 mil trabajadores a nivel latinoamericano, más de 90 centros de venta Home Center SODIMAC y SODIMAC Constructor. Tenemos presencia en Chile, Argentina, Colombia y Perú, con 60 millones de clientes que nos visitan al año, más de 70 mil productos distintos y aproximadamente 1.300 proveedores de todo el mundo. Es una gran empresa, la que, como un gran árbol, basa su historia en sus raíces. Al igual que las personas, las compañías son lo que son debido a sus historias. Son estas experiencias lo que nos hace únicos. Exactamente lo mismo pasa con las empresas: son el resultado de sus propias vivencias, historias y aprendizajes. SODIMAC nació como una cooperativa que tiene 57 años de vida; en el año 1982, quebró y los trabajadores de esta cooperativa recurrieron a la familia Del Rio, una familia de empresarios

social-cristianos y con una fuerte sensibilidad social y respeto por las personas. El mensaje de los trabajadores fue muy claro: “No queremos que nos compre cualquier empresario, queremos que nos compre un empresario que tenga sensibilidad social.

Ese primer paso marcó de alguna manera el ADN de esta compañía desde esa época. Desde el año 1982, el equipo que lideraba Javier Etcheverry –que fue director del Servicio de Impuestos Internos y Ministro de Obras Públicas- y Guillermo Agüero, que en ese minuto era un ingeniero joven y sin la enorme experiencia que actualmente tiene, creyó que había ciertas cosas que rescatar de esta cooperativa. Hay elementos que hemos tratado de hacer perdurar y desarrollar hasta hoy y que queremos proyectar al futuro, porque entendemos que nos entregan una fortaleza y ventajas muy importantes. Lo primero, la humildad; por grandes y exitosos que seamos, nunca podemos olvidar que podemos aprender del operario del pasillo 33 o de cualquier persona. Dejar la arrogancia, la soberbia de lado y nunca creer que tenemos respuesta para todo. Segundo, la capacidad de ser alumnos permanentes y la disposición para aprender en todo momento. Tercero, la capacidad de escuchar a nuestros principales interlocutores, trabajadores, clientes, comunidades donde estamos insertos y a nuestros proveedores.

Cuarto, la diversidad como un valor interno en la compañía. León me decía que conoce hace tiempo a Rubén Escudero, quien es uno de nuestros gerentes, el hombre de barba que sale en los comerciales y que dice: “Palabra de hombre”. Bueno, él fue miembro del grupo Quilapayún que en una época no encontraba trabajo en ningún lado, pero que en SODIMAC le dijeron “venga, usted tiene muy buenas capacidades profesionales, independiente de su pensamiento político”. Rubén logró trabajar con personas como Ignacio Concha, muy tradicional y conservador, indudablemente ligado a la derecha. Lo importante es que por sobre sus diferencias, logramos trabajar en torno a objetivos comunes. La diversidad en nuestra empresa es un valor. Hay otras empresas, en que todos deben responder a algún patrón religioso, político o estético. Creemos que no hay nada peor para una organización, cualquiera sea ésta, que desarrollarse exclusivamente entre iguales. La diversidad del pensamiento, la confluencia de distintas ideas, hace que el pensamiento se enriquezca, que se encuentren mejores soluciones y ese es un valor que nosotros hemos defendido internamente.

Quinto, estamos atentos a los cambios del mundo, ya que éste cambia con una velocidad vertiginosa y si no nos damos cuenta de ello, estamos lisa y llanamente destinados a recibir el golpe del cambio directamente en la cara. Sexto, el cuidado de nuestra gente como uno de

los valores principales de esta compañía, proyectándonos hacia el futuro, porque no nos interesa ser rentables solamente a corto plazo, sino que procuramos ser sostenibles en el tiempo. Esto nos ha permitido enfrentar terremotos financieros, como el de la crisis *subprime* y, antes, la crisis asiática, o la llegada a Chile del gigante Home Depot.

Por supuesto que estamos llenos de defectos y aspectos que debemos mejorar, pero si hay algo que nos caracteriza como compañía es que en los momentos difíciles, no hemos perdido el rumbo y hemos cuidado a nuestra gente. No lo perdimos porque durante los malos momentos nos apoyamos en nuestras raíces. Cuando vino la crisis *subprime* dijimos que lo primero era proteger a los trabajadores, bajar los costos y ahorrar; incluso, 373 ejecutivos de nuestra compañía nos bajamos el sueldo voluntariamente, porque veíamos que era una forma real y concreta de salvar aproximadamente 800 puestos de trabajo, así de concreto. Ustedes se preguntarán si eso es sólo ética y creo que la ética influye, sin duda. Pero no es sólo ética. Hoy estamos en un mundo que ha experimentado cambios culturales y demográficos increíbles.

Mi abuela, María Rojas, fue una de las primeras mujeres universitarias en la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia de la Universidad de Chile. Fue de las primeras y fue muy complejo que la aceptaran. Hoy, las mujeres son el 51% de los profesionales en Chile. Es un cambio brutal y uno de los más importantes. Estamos en la sociedad de la información, donde las comunicaciones fluyen con una rapidez increíble y donde el rol de la prensa ya no es solamente de 4 paredes: hoy los ciudadanos determinan los contenidos de la prensa. Si nuestra empresa comete un error en una de sus tiendas, cualquier ciudadano, un consumidor común y corriente, con un aparato celular pequeño, en 5 minutos puede mostrar ese error en *youtube*. La empresa no tiene ninguna posibilidad de tapar la información como alguna vez sí se podía. Hoy, con Internet, con *youtube*, con *twitter*, eso es imposible.

Junto con eso, se han registrado cambios regulatorios notables en nuestro país dentro de los últimos 20 años. Se ha hecho énfasis en el levantamiento jurídico de derechos de distintos sectores, como los niños, mujeres, la vida privada o derechos de consumidores. Antiguamente, un consumidor que hubiera querido demandar a una gran empresa, se demoraba varios años en lograr una sentencia en un juicio, enfrentándose a un equipo de abogados frente a los que no había ni una posibilidad de ganar. Hoy y dados los cambios regulatorios, este consumidor se demora en promedio 6 meses en obtener una sentencia y si no tiene abogado, el SERNAC le pone uno a disposición. Es una situación mucho más igualitaria. Pero además, tenemos entes fiscalizadores que

son muy distintos a los que teníamos antes; olvídense del paradigma del funcionario burócrata de la repartición pública, tapado de papeles, con las mangas negras entintadas y agobiado por el trabajo. Si van a la Fiscalía Nacional Económica, al SII o al Tribunal de Libre Competencia, se darán cuenta de que hay funcionarios de altísimo nivel profesional, con excelentes equipamientos, dotados de recursos, capaces de levantar información respecto de todos nosotros con gran rapidez. Tenemos además, un consumidor muy distinto al de antes. El consumidor de hoy sabe más de los productos que nosotros mismos, porque se ha informado por Internet antes de ir a comprar. Analiza, cotiza, sabe de sus derechos, alega y demanda si es necesario. Es lo que llamamos el “consumidor-ciudadano”.

Para ilustrar mejor los enormes cambios de la sociedad, recordemos que a principios de 1910, el 57% de la población vivía en el campo mientras que hoy no supera el 13%; el 7% de los trabajadores eran mujeres, hoy casi el 35%. A principios de siglo, teníamos casi 6 hijos por mujer; hoy apenas 2,3. Claramente, la mujer hoy ya no sólo está en la casa y no es un mero ser reproductor. En 1910, teníamos 30 años de esperanza de vida promedio y hoy, supera los 75 años. Este cambio impacta en las edades y planificaciones de jubilación, en las proyecciones de trabajo, en las construcciones de hogar o en los productos que tenemos que pensar para los hogares de adultos mayores cada vez más activos. Estamos hablando de una evolución inconmensurable para la sociología, para la política y para el consumo. Lo mismo en materia de mortalidad infantil; piensen que en 1910 había 330 niños que morían por cada mil nacidos, mientras que hoy, sólo 7 por cada mil mueren. Otro dato: en 1910, sólo el 3% de la población estaba inscrito en los registros electorales, contra casi el 50% que tenemos en estos días. En alfabetismo, un 60% de la población no sabía leer ni escribir, versus un 4,2% de hoy. Nuestro mundo ha cambiado y quien quiera desempeñarse hoy con los mismos paradigmas con los que se guiaba mi padre o mi abuelo, está simple e irremediabilmente destinado al fracaso.

Otro de los cambios notables que ha sufrido la humanidad es la transformación desde una sociedad productora manufacturera o industrial temprana, a una sociedad de la industrialización moderna o post industrialización. Si antes, la General Motors se demoraba varios meses en producir un vehículo, hoy, en un minuto, produce cientos de ellos. El impacto que este sistema de producción genera en nuestro medioambiente es simplemente inabordable para el planeta. Es cierto que hay científicos que aún discuten si es real o no lo del cambio climático, pero cuando se reúnen en el Panel Intergubernamental 450 científicos,

de 150 países y llegan a la conclusión de que “el cambio climático es inequívoco y que el efecto invernadero es causado por la humanidad”, estamos casi ante una certeza ya que hay pocos asuntos que tengan un consenso científico tan amplio en el mundo. Naturalmente, todavía hay científicos que dicen que “fumar no produce cáncer”, pero la evidencia contraria es abrumadora, *ergo*, llegamos a un punto de inflexión dramático y una conclusión ineludible: al mundo hay que cuidarlo.

Lo vemos todos cada vez más claramente y nuestros clientes lo están exigiendo pues tienen la posibilidad de elegir ante múltiples oportunidades. Nosotros estamos trabajando, produciendo y compitiendo en un nuevo escenario que requiere nuevas oportunidades y nuevas respuestas que logren equilibrar ya no solamente calidad y precio, sino que introduzcan la variable de sostenibilidad. Precisamente porque el mundo ha cambiado y las exigencias para cualquier empresa, son muchísimo mayores. Hoy, ser una “buena empresa”, ser responsable, no sólo por un imperativo ético, sino también por una exigencia de competitividad: tus clientes te lo están pidiendo cada vez más.

Nuestra pregunta es entonces, ¿cómo crecer con sostenibilidad? Minimizando los impactos negativos, evitando contingencias y entendiendo que mi consumidor, que mi cliente me está viendo no en un estadio cerrado en el que yo compito sin que se note que hago trampa, sino que en un estadio con las luces prendidas, con cientos de cámaras analizando cualquier movimiento y con comentaristas anunciando cualquier error que cometa.

Entonces, nos convencimos de que la RSE es una herramienta para que nuestra empresa sea sostenible en el largo plazo y, para ello, nos basamos en las normas de la ISO 26.000, en las directrices del *Global Reporting Initiative* y en los principios rectores del Pacto Global de las Naciones Unidas, marcando claramente la diferencia entre filantropía y la Responsabilidad Social. La filantropía es disponer de un excedente para aportarlo a un cierto beneficio social o solidario pero el filántropo sigue su camino y no hay un cambio real en él. En cambio, la RS significa mirar mis impactos colectivamente como organismo y asumir la responsabilidad de esos efectos para minimizar los resultados negativos y maximizar los positivos.

Por lo tanto, es un concepto superior a la filantropía, es un concepto multifacético que no puede dejar aristas importantes del negocio sin trabajar; es un compromiso de toda la compañía. No basta con que alguien hable de RS, ésta debe estar integrada a la gestión de la empresa al más alto nivel. Este es el concepto clave que me interesa dejar establecido hoy.

El detalle de lo que está haciendo nuestra empresa pueden verlo en la *web* y está disponible en nuestro Reporte de Sostenibilidad; cada una de las líneas de acción, relaciones laborales, medio ambiente, gobierno corporativo, etc., tiene planes concretos, metas e indicadores que este año fueron calificados por el GRI como A+, es decir, el máximo nivel de calificación de Reportes.

Para nosotros, el factor humano es vital; no nos hemos alejado de nuestro origen que fue ese grupo de trabajadores que se acercó a José Luis Del Río y le dijo “queremos que compre esta empresa y que se nos respete”. SODIMAC tiene un solo RUT y 2 sindicatos; no tenemos multi RUT a diferencia de otras compañías, independientemente de las consideraciones operativas o tributarias. Esto ha demostrado ser benéfico no sólo para los sindicatos, sino también para la empresa.

En el tema laboral, hemos logrado tener interlocutores válidos, hemos construido puentes históricos de confianza. Por cierto que ha habido problemas y discusiones; ellos cumplen un rol y nosotros otro, pero hablamos, dialogamos, tratamos de llegar a acuerdos: somos la única empresa del *retail* en Chile que ha obtenido el premio Carlos Vial Espantoso a las buenas relaciones laborales, pero que además no ha tenido huelgas en los últimos 25 años a pesar de tener el sindicato más poderoso del mundo privado, dirigido por José Luis Ortega, dirigente de la CUT, presidente de la Confederación de los Trabajadores del Comercio. Esto pudiera ser visto como un peligro, pero esta empresa ha logrado establecer puentes virtuosos de diálogo con sus empleados.

No sólo hemos encontrado beneficios para nuestra reputación en todo esto, sino que hemos encontrado y medido beneficios operacionales, beneficios de valor. De acuerdo a los estudios que hemos comparado con nuestros pares, SODIMAC es una de las empresas del sector que más vende por metro cuadrado, tiene gente más motivada en el patio de ventas. Entonces, esto no sólo para nosotros un tema de ética, es un imperativo de respuesta ante los cambios del mundo y es una forma de adicionar valor concreto a nuestra compañía.

Rodrigo Herrera, representante de la empresa Minera Los Pelambres, quien es Ingeniero en Información y Control de Gestión de la Universidad de Chile. Se desempeñó en Minera Los Pelambres a partir del año 1998 hasta 2006, cuando terminó como subgerente de planificación estratégica y control de gestión. Luego, emigró a Antofagasta Minerals donde diseñó la estrategia corporativa. Finalmente, volvió a Pelambres en 2009 como gerente

de gestión y ahora es gerente de estrategia y finanzas. Además, entre 2005 y 2009 ha sido juez del Premio a la Calidad.

Rodrigo Herrera: Buenas tardes. Al interior de nuestra Compañía le damos un alto valor a la posibilidad de aprender, porque uno siempre aprende al escuchar experiencias nuevas, por lo que agradecemos esta invitación a la Universidad y a los demás panelistas.

Quisiera partir con una anécdota. Al llegar acá, nos encontramos con Juan Carlos Corvalán. Yo he trabajado sólo en dos compañías desde que salí de la universidad: SODIMAC, donde estuve algo más de un año y Minera Los Pelambres, o el grupo Antofagasta. Es muy motivante haber trabajado en compañías que estén intentando hacer cosas más allá del negocio clásico. Mi presentación va a poner énfasis y relieve en los temas en donde estamos tratando de seguir aprendiendo, hacia dónde vamos desarrollando el concepto de sustentabilidad en minería y en Minera Los Pelambres en particular.

Después de escuchar estas dos presentaciones, me doy cuenta de que hay muchos puntos en común y esto llena de satisfacción, puesto que vamos sintiendo que tenemos puntos de concordancia en términos teóricos y también en términos prácticos, avanzando en este rumbo que es nuevo y que, por lo mismo, tiene sus limitantes.

Nuestra Compañía partió planteándose el desafío de la RN no desde lo que hacemos, sino que desde dónde lo hacemos, lo que supuso fijar un objetivo innovado para la industria minera: en vez de producir a bajo costo, nos focalizamos desde el inicio en una lógica de agregar valor económico. Esto, en su minuto, era un tremendo desafío para la industria de la minería. Fuimos capaces de quebrar un paradigma existente en una industria de muchos años y poder poner un paradigma nuevo en la gestión del negocio.

Hablamos claramente de un marco de desarrollo sustentable, pero pensado como *core business*. Y en eso la compañía ha sido realmente exitosa; ha tenido un proceso de crecimiento que muestra que en 10 años fue capaz de pasar de una capacidad de producción de 85.000 toneladas por día, a más del doble. Para una industria como ésta, con los niveles de inversión y de relacionamiento que tiene con los distintos entes, se trata de un gran éxito. Desde el inicio, partimos con consultas ciudadanas cuando todavía no era legalmente exigible y con una serie de otras acciones en este marco de desarrollo sustentable, enfocado en dos vectores: uno ambiental y otro social. Dicho en términos simples, nuestra historia se pensó en el desarrollo económico sujeto a ser responsable ambiental y socialmente. En esa lógica, consolidamos una serie de reconocimientos

más allá del sentir propio de esta organización orgullosa de ser una empresa chilena, administrada por chilenos y de ser capaces de construir un proyecto a escala mundial, competir en ese mundo y estar dentro de los mejores estándares de la industria.

Recibimos reconocimientos en términos económicos, con bastante liderazgo, innovando con nuestros proveedores. Me tocó la suerte de estar con el presidente de Michelin mundial, ya que el primer contrato en términos de no comprar neumáticos, sino comprar un servicio de goma para transportar mineral fue establecido con Minera Los Pelambres hace cinco años. Tenemos una serie de innovaciones con otros proveedores, en términos de seguridad de personas y del proceso minero en s, y que, bajo los estándares del país, estamos en una posición destacada. Sin embargo, hemos cometido errores y hemos sufrido accidentes con consecuencias complicadas, que nos dejan más allá de las implicancias técnicas, anímicamente muy golpeados porque no está en nuestro foco hacer daño a las personas.

Somos la primera empresa minera en recibir un premio en relaciones laborales. Como varios de aquí sabrán, tenemos un nivel de externalización bastante alto en la minería y el premio no lo recibimos únicamente por los empleados propios, el premio lo recibimos por la gestión de las 4.000 personas que trabajan en nuestras instalaciones con estándares iguales. El mercado financiero siempre nos ha premiado, sin dejar de considerar que hace cuatro o cinco años ya nos exige estándares ambientales y sociales. Las exigencias medioambientales a nivel de la banca internacional están absolutamente presentes y van a ir *in crescendo*. Otro punto que nos llena de orgullo, está vinculado con los temas del manejo de riesgo de nuestras instalaciones, pues somos auditados todos los años por una corredora de seguros que es aseguradora, es decir, no es asesora. Minera Los Pelambres está catalogada dentro del 2% de mejor calidad en mitigación de riesgo de su operación, en una muestra internacional: no lo dice un asesor que nos da una opinión solamente para guiar la tomar decisiones, sino que lo hace porque en función de ese ranking se cobra el precio por prima. Además, fuimos galardonados con el Premio Nacional a la Calidad en 2004.

La gran gracia que ha tenido la compañía, con sus dueños, con sus distintos ejecutivos, con toda su gente que ha trabajado, es que se conjugaron una riqueza que Dios puso en un cerro, con un grupo humano, capitales y toda una gestión capaz de generar un puente entre esa riqueza oculta y transformarla en valor. No solamente para los accionistas, sino también transformarla en valor hasta hoy para el Fisco y para todo el país. Hemos generado una fundación, hemos generado programas, hemos

logrado exportar mano de obra desde la Cuarta Región a otras áreas mineras, hemos capacitado y apoyado a la agricultura. En suma, hemos aportado en la infraestructura de un valle que nos ha recibido con mucha paciencia, más allá de la cantidad de interacción que hemos tenido y que tenemos distintos matices de comunicación con distintos grupos. Nos sentimos realmente muy bien acogidos por el Valle y la región.

En la relación con nuestros sindicatos, desde siempre ha estado presente la lógica del beneficio mutuo. Vamos a empezar un proceso de negociación colectiva, en un área que reporta y mide finanzas. Hace cuatro meses, le pasamos todos los reportes financieros a los sindicatos, antes de que sean públicos, para que sus asesores comerciales tengan la mejor información posible, ya que creemos que el mejor trato posible en una negociación sindical, es que ambas partes ganen. Cuando se logran puntos de equilibrios donde la gente, su sindicato, su representante, y la compañía buscan un ganancial, se generan acuerdos de largo plazo y sostenibles en el tiempo.

Tomando en cuenta los proyectos probables y los altamente probables, todas las proyecciones indican que el mundo va a necesitar más cobre. Y la gran noticia es que Chile, además de ser hoy un productor que tiene el peso mundial del 38%, también tiene la mayor oportunidad de las futuras producciones: tenemos el 36% del cobre no explotado reconocido en el mundo. Pero aquí está el desafío de cómo seguir tomando esta oportunidad. De hecho, tal vez les llame la atención que un ejecutivo del área de las finanzas, como yo, esté parado acá hablando de la Responsabilidad Social y es porque además de las finanzas, tengo a cargo el área de estrategia y en ese punto, hemos planteado cómo dar sustentabilidad en los próximos diez años de la compañía.

Y en eso coinciden los fenómenos que han escuchado antes. Sin duda que la sociedad está demandando estándares crecientes. Para empresas de la categoría que tienen SODIMAC o Pelambres, no basta con cumplir lo legal, no estamos ni cerca de estar en una plataforma donde cumpliendo lo legal, tengamos aceptación en nuestro entorno. Eso ni siquiera es un mínimo, es algo inaceptable y para compañías como las nuestras la sociedad está demandando niveles de gestión por sobre eso. Esto es una mega tendencia que se está instalando, que va a aumentar su profundidad e influencia y que hemos llamado la Utopía de la Transparencia. Cuando mi papá me iba a dejar al colegio, con suerte debió haber conocido al portero; me dejaba en la puerta y en la tarde me iban a buscar. Hoy, como papá, demando saber qué hace el colegio en sus salas y quiénes trabajan allí. Quiero que el colegio se trasluzca para poder entender y darme tranquilidad de lo que está pasando dentro

y esa misma lógica ha llegado a compañías como Pelambres. Somos una casa de vidrio. Por lo tanto, esta transparencia se suma al impacto de las tendencias de la opinión pública y a cómo cada uno de nosotros como ciudadano ha tomado un poder relevante en términos de plantear sus decisiones y pensamientos, de igual a igual, cosas que antes se veían un poco imposibles.

Hicimos todo un estudio de la regulación chilena ambiental, considerando que nuestro país se sitúa en torno a los 13 mil ó 14 mil dólares *per cápita*. Si movemos esa proyección del ingreso a los 20 mil dólares, si nos proyectamos diez años y nos ponemos en un contexto de países que tienen nuestro desarrollo económico, con una regulación ambiental poquito superior al promedio, creemos que la tendencia en la regulación ambiental deberá llegar a los estándares que tienen hoy los países europeos.

También detectamos tendencias interesantes en nuestros trabajadores, no sólo en los más antiguos sino que también en los profesionales jóvenes que se están incorporando: existe una fuerte conexión entre calidad de vida y realización personal. El trabajo está cambiando y evidentemente ya no sólo representa el logro de un sueldo, asunto que vendrá con mayor fuerza cada día. Por lo tanto, nuestra inquietud fue identificar cómo seguir hacia adelante; ya no basta con agregar un valor económico sujeto a un marco de sustentabilidad, sino que en realidad se trata de saber dónde lo queremos hacer. Aquí, lo que estamos haciendo es cambiarle la definición de éxito a esta compañía y eso significa que toda nuestra organización pueda entender qué es bueno y qué es malo en función de este nuevo paradigma. Desde esa lógica, trabajamos por refundar nuestra estrategia completa, desde la misión hasta nuestros planes operativos, para reconocer que hoy, nuestra compañía y cualquier compañía tiene una interrelación con el entorno y que este entorno nos afecta positiva o negativamente.

Estamos cambiando el concepto de empresa. Nos preguntamos ¿qué es una compañía? ¿Es un RUT, su directorio, su sindicato? En términos mineros, ¿son sus fierros, su proceso productivo? Queremos entenderla como un sistema de grupos de interés que se interrelacionan, desde su directorio, las empresas colaboradoras, las ONG, el mundo académico, clientes, Gobierno, medios de comunicación, colaboradores, organizaciones gremiales y comunidad. Queremos entender que esto es Minera Los Pelambres: todos los grupos de interés que están interactuando de forma directa e indirecta para el beneficio de un proceso específico, que en este caso es minería. Cada uno de ellos tiene demandas en ámbitos económicos, ambientales y sociales. ¿Cómo hacemos para

integrar o hacer el *trade off*, entre una unidad de satisfacción económica, con una unidad de satisfacción ambiental, con una de satisfacción social? ¡Quién tiene la magia, la calculadora, para poder decirme cuánto gano cuánto pierdo! La hipótesis que estamos planteando tiene que ver con que al final, cada uno de los grupos de interés hace un balance entre los 3 ámbitos y demanda un cierto equilibrio, con unidades de medida distintas. Un accionista, que sin duda tiene un legítimo interés en su retorno en las inversiones, se ve enfrentado a que se le exige un uso eficiente de sus recursos naturales y el control de los impactos ambientales. Hoy, el accionista exige reputación, hay una familia detrás de él y necesita prestigio y no sólo la demanda por retorno en las acciones.

Los trabajadores, además de compartir el éxito en los retornos económicos, nos están pidiendo seguridad y desarrollo en lo profesional, calidad de vida. Cuando miramos esto, decimos que la compañía se entiende como un sistema y para ello, hay que entender que cada uno está demandando un equilibrio propio, en lo económico, en lo social y en lo ambiental. Tenemos que ser capaces de construir confianza y beneficio mutuo de manera de que, cada vez que esté aportando un beneficio de alto impacto a largo plazo a la compañía, le esté generando un alto valor a este grupo de interés. Todos van a estar ganando en lo social y en lo ambiental. Tenemos que ser capaces de proponerle a este sistema una función minera que genere valor, relaciones de mutuo beneficio, una organización efectiva y una manera específica de tener este sistema agregando ese valor en sí mismo.

CONCLUSIONES Y DESAFÍOS PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO IMPERATIVO ÉTICO DE UNA SOCIEDAD GLOBAL

Juan Pablo Belair

El mundo no puede seguir mostrando cifras de pobreza y subdesarrollo tan desoladoras como las que hoy detenta. Menos cuando vemos cómo la riqueza está distribuida entre unos pocos, particularmente entre unas pocas empresas transnacionales. Justamente, la mirada de Responsabilidad Social, supone que es una tarea de todos los actores hacerse cargo de las iniquidades de nuestra sociedad, naturalmente de los Estados, pero también de las empresas, de la comunidad y sus organizaciones sociales. Juntos, de manera mancomunada, cada uno cumpliendo un rol en esta sociedad, se puede lograr revertir las problemáticas globales que mantienen en pobreza a más de la mitad de la población y mejorar los resultados que han tenido iniciativas globales que luchan por revertir los efectos indeseados del desarrollo, como el Pacto Global o los Objetivos del Milenio.

Que estas iniciativas han aportado en disminuir la pobreza, qué duda cabe, pero ¿hasta cuándo se puede esperar? ¿Hasta cuándo pueden esperar millones de niños, mujeres y hombres que sufren día a día de hambre y de sed? Ya lo dijimos: sentirse satisfechos por los actuales resultados y quedarse tranquilos y confiados en los desafiantes objetivos al 2020 o al 2050, es como estar satisfechos porque un hombre ya no golpea a su mujer diariamente sino sólo una vez por semana. Siéntanlo como quieran: los pobres no pueden esperar. O más brutal aún: mientras escribo estas conclusiones y mientras usted las lee, decenas o tal vez cientos de niños muere de inanición en algún lugar donde el desarrollo, el crecimiento y la riqueza simplemente no llegaron.

Bajo mi lógica personal y ante tamañas evidencias, las empresas, debieran constituirse masivamente en ciudadanos globales y volcar sus deberes hacia toda la sociedad. Sus acciones por sobre todo deben propender a un comportamiento ético que sea resultado de un compromiso con su “eco sistema”, más allá de la operación del negocio y otras gestiones paliativas que, aunque vayan en beneficio de la comunidad, no estén alineadas con una estrategia mayor de Responsabilidad Social.

Pese a las numerosas y contundentes críticas vertidas sobre

la Responsabilidad Social, hoy por hoy, sigue constituyendo la mejor decisión estratégica donde convergen los esfuerzos de los diferentes sectores. En otras palabras, en vez de eliminar la Responsabilidad Social es preferible mejorar sus prácticas asociadas y, especialmente, avanzar en su posicionamiento en el *core* de la gobernanza corporativa. La guía de RS ISO 26.000 y los reportes GRI, por dar dos ejemplos, son excelentes formas de empezar. Vamos por una RS 2.0 donde la diferencia no la marquen exclusivamente las prácticas y proyectos, sino el fundamento de porqué decidimos llevar adelante esas prácticas y esos proyectos.

Esto explica el hecho de que no da lo mismo cualquier iniciativa de Responsabilidad Social o de sustentabilidad que emprenda una empresa u otra organización. Éstas, además de provenir de una estrategia diseñada e implementada desde la gobernanza de una empresa u organización, no pueden tener un fundamento meramente comercial. No puede una empresa implementar una gran política de Responsabilidad Social sólo porque es una tendencia mundial o una moda. Sí, efectivamente, está poniéndose de moda. Qué bien. Pero esta estrategia, para que tenga sustentabilidad en el tiempo y cumpla efectivamente con los enormes desafíos globales, debe tener un fundamento anterior, mucho más esencial, que trascienda las tendencias y las crisis. Ahí está el imperativo ético de cada uno, el sentido de deber, el fundamento esencial de una decisión: entender por qué y qué impacto tendrá ésta u otra política más allá de los números azules o rojos, o del cumplimiento de requisitos para cerrar un negocio en Europa o de mostrar una imagen cosmética amable ante los consumidores en pos de posicionarnos en el mercado.

Áreas sensibles como el *retail*, la industria minera o el servicio público, son ciertamente susceptibles a este tipo de crisis donde se pone en la balanza la real responsabilidad, versus lo que puede parecer cosmético. En estas páginas vimos la diferencia de ambas miradas y de cómo sí vale el esfuerzo asumir la Responsabilidad Social derechamente como visión y misión.

No hay RS posible que no se fundamente en un contrato social decente. Vale decir, cualquier estrategia de RS requiere de antemano una mayor justicia redistributiva y ésta comienza incrementando los salarios significativamente. ¿Por qué no avanzar en encontrar un acuerdo global que establezca remuneraciones éticas mínimas para todo el mundo? Y cuando digo remuneraciones éticas, estoy hablando de remuneraciones que superen con creces el denominado “sueldo mínimo”, miserable, que hoy se maneja en la mayoría de los países del mundo. Un sueldo ético debe considerar que las personas tienen derecho a vivir dignamente, satisfaciendo necesidades básicas y compartiendo el promisorio desarrollo de esta economía indiscutible e incuestionable. Algunos podrán acusar idealismo; otros, irresponsabilidad. Sin embargo, no hay evidencia que demuestre que la calidad de vida de las personas más ricas

del mundo pueda verse afectada mínimamente si redistribuye parte de su riqueza acumulada en acciones de desarrollo como las descritas en este libro.

En suma, los factores críticos para una estrategia de Responsabilidad Social comienzan y se fundamentan en una base ética que debiera contener, al menos, los siguientes elementos:

i) Si algo es un deber para una persona, será un deber para todos (Griseri & Seppala, 2010). Esto no significa que la RS debiera ser entendida como un deber en términos del cumplimiento de una lista de requisitos y, en cambio, un programa de RS debe ser conducido desde el sentido del deber. Los gobiernos, deberían trabajar -y promover la RS- con aquellas empresas que han madurado el tema y lo tienen integrado en su estrategia, aquellas conscientes de su rol para con la sociedad.

ii) La contribución de una empresa debería estar focalizada en las necesidades de una comunidad. Dejemos la filantropía sólo para casos de real urgencia. La caridad no es el propósito de la RS. La caridad no es suficiente para alcanzar la justicia y la libertad (Rawls, 1999). Los programas de RS de excelencia debieran asegurar que los recursos invertidos generen impacto social, por eso es que su diseño siempre es a largo plazo y debe considerar la vertiginosidad de los cambios globales y otros a esta altura predecibles: cambios de Gobierno, rotación de personal (jefaturas, contrapartes), incluso las crisis económicas. En ello, no hay otra receta más eficaz que involucrar a la comunidad. Así como lo demostró Yunus (2007) “cuando la gente pobre tiene la posibilidad de manejar su propio destino, son capaces de alcanzar mucho más y de manera mucho más rápida”.

iii) Los Gobiernos (locales o nacionales) deben estar involucrados desde el inicio. Ellos son quienes deben y pueden priorizar las necesidades de la gente y definir, por tanto, qué socio en el mundo privado es el más apropiado para cierto tipo de proyecto. No aceptar cualquier contribución de antemano. En ellos está la responsabilidad de asegurar la consecución de objetivos a través de una estrategia de RS, una alianza público-privada, con liderazgo, alineamiento organizacional, transparencia y probidad y, por sobre todo, coherente con las necesidades de la comunidad.

iv) Por su parte, el involucramiento de las empresas, más allá del financiamiento, es un factor de sostenibilidad del proyecto en el tiempo. Sólo de este modo es posible el alineamiento entre dos organizaciones de distinta naturaleza, considerando su cultura, propósitos, procesos (de toma de decisiones, ciclo de financiamiento) y, por último, haciendo converger intereses individuales de modo de transformarlos en uno solo colectivo.

v) Es éticamente discutible considerar como ganancia de parte de las empresas -más aún incorporarlo en los contratos o convenios- la publicidad, la aparición de la marca o la realización de cualquier evento

comunicacional de la compañía en cada una de las iniciativas que patrocina y que no vaya en directa relación con los objetivos del proyecto. Manipular una acción de RS para mostrar la mejor imagen de una organización es, en definitiva, mostrar la peor cara de esa organización y de las personas que la dirigen.

vi) Asimismo, las empresas no debieran proveer financiamiento -y los Gobiernos no debieran aceptarlo o propiciarlo- en proyectos cuyo desarrollo coincide exclusivamente con la misma zona de operación de la empresa y donde se pueda generar un conflicto de interés. El punto aquí es evitar el riesgo del mal uso de los recursos, el clientelismo, el tráfico de influencia y el soborno. Una cosa es aportar con el desarrollo de la comunidad, a partir de una estrategia trabajada en alianza con el Gobierno y la comunidad, y otra muy distinta es cuando el objetivo de este financiamiento es aplacar denuncias por daño ecológico, por dar un ejemplo.

vii) Las empresas pueden y deben atraer beneficios y desarrollo social. El desafío es que su contribución tenga, al menos, las siguientes dos aproximaciones, complementarias entre sí:

a. Promover más y mejores empleos, y que éste sea formal y decente, además de aumentar la productividad y competitividad a través de la cadena de valor.

b. Definir en su estrategia y políticas, prioridades sociales, principalmente relacionadas con el desarrollo de la región o territorio donde opera, pero involucrándose primero ellos mismos en programas nacionales a través de alianzas público-privadas, propiciando sinergias con el sector público en acuerdos sociales colectivos y proveyendo soluciones sustentables a problemáticas actuales y futuras.

Finalmente, una reflexión personal. Wilde (1892) escribió: “¿Qué es un cínico? Un hombre que conoce el precio de todo y el valor de nada”. Mientras revisaba las ponencias de esta Cátedra para su edición, me di cuenta que Peñalolén (cuyo alcalde fue uno de los expositores) significa en *mapudungun* “reunión de hermanos”. Del mismo modo, la RS contiene la palabra “responsabilidad”, definida ontológicamente como la capacidad (habilidad) para responder. Pareciera que estos dos conceptos estuvieran imbuidos entre sí, como si la Responsabilidad Social fuera efectivamente un asunto entre hermanos.

Este ejemplo y cada una de las experiencias reseñadas en este libro, algunas con distinto enfoque, están muy lejos de la definición de Wilde. ¿Y usted?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS UTILIZADAS EN EL CAPÍTULO 1

- Bishop, M. & Green, M. (2008) *Philanthrocapitalism: how the rich can save the world and why we should let them*. London: A & C Black.,.
- Buns, J.H. & Hart, H.L.A. (eds.) (1970) *An introduction to the principles of morals and legislation. The collected works of Jeremy Bentham*. London: Athlone Press.
- Blackburn, S. (2001) *Ethics: A Very Short Introduction*. Oxford University Press.
- Blowfield, M. (2005) Corporate Social Responsibility – The Failing Discipline and Why it Matters for International Relations. *International Relations*, 19 (2): 173–191
- Casanova, L. (2010) “Corporate Social Responsibility and Latin American Multinationals: Is Poverty a Business” *Universia Business Review*.
- Corry, D. et al. (1997) *Public/private partnerships: a marriage of convenience or a permanent commitment?* London: Institute for Public Policy Research.
- Dower, N. (2000) “The Idea of Global Citizenship - A Sympathetic Assessment”, *Global Society*, 14 (4): 553-567.
- Edwards, M. (2010) *Small change : why business won't save the world*. San Francisco, Calif. : Berrett-Koehler.
- Elbers, C.; Fujii, T.; Lanjouw, P.; Özler, B. & Yin W. Poverty alleviation through geographic targeting: How much does disaggregation help? *Journal of Development Economics*, 83 (1) 198-213.
- Findlay-Brooks, R. et al. (2009) Cross-Sector Partnership as an Approach to inclusive Development in Marques, J.C. & Utting, P. *Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance: Towards Inclusive Development?* Basingtok. Palgrave.
- Gerring, John. 2004. “What is a Case Study and What is it Good For?” *American Political Science Review*, 98(2): 341-354.
- Griseri, P. & Seppala N. (2010) *Business ethics and corporate social responsibility*. Andover: South-Western Cengage Learning.
- Hopkins, M. (2005) “Corporate Social Responsibility in a Changing Corporate World” in Mullerat, R. (ed.) *Corporate Social Responsibility: The Corporate Governance of the 21st Century*. The Netherlands: Kluwer Law International.
- Hopkins, M. (2007) *Corporate Social Responsibility & International*

- Development: Is Business the Solution?* Bath: Bath Press.
- ISO 26000 (2010) *Guidance Social Responsibility*.
- Jenkins, R. (2005) Globalization, Corporate Social Responsibility and poverty *International Affairs*, 81 (3) 525-540
- Kaku, R. (2003) The path of Kyosei. *Harvard Business Review on Corporate Social Responsibility*. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston, US.
- Karp, D. (2009) Transnational corporations in 'bad states': human rights duties, legitimate authority and the rule of law in international political theory. *International Theory*, 1:1, 87–118.
- KPMG (2008) *International Survey of Corporate Responsibility Reporting*.
- Linklater, A (2007) "Towards a sociology of global morals with an 'emancipatory intent'", *Review of International Studies*, 33: 135-150.
- Lodge, G. (2006): *A corporate solution to global poverty : how multinationals can help the poor and invigorate their own legitimacy*. Princeton, N.J. ; Oxford : Princeton University Press.
- Lozano, J.M. & Prandi, M. (2005) "Corporate Social Responsibility and Human Rights" in Mullerat, R. (ed.) *Corporate Social Responsibility: The Corporate Governance of the 21st Century*. The Netherlands: Kluwer Law International.
- Mallin, C. (ed.) (2009) *Corporate social responsibility: a case study approach*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Martín, F. (2005) "Corporate Social Responsibility and Public Policy" in Mullerat, R. (ed.) *Corporate Social Responsibility: The Corporate Governance of the 21st Century*. The Netherlands: Kluwer Law International.
- Miller, D. (2008) "National responsibility and global justice", *Critical Review of International Social and Political Philosophy*, 11(4): 383-399.
- Millennium Development Goals [On line] Available from: <http://www.undp.org/mdg/> [accesed 21 may 2010]
- Mintzer, I.M. (1992) *Confronting climate change Risk, Implications and Responses* Harvard Cambridge University Press, New York, NY.
- Mullerat, R. (Ed.) (2005) "The Global Responsibility of Business" in Mullerat, R. *Corporate Social Responsibility: The Corporate Governance of the 21st Century*. The Netherlands: Kluwer Law International.
- Palmer, R. (2007) What Room For Skills Development In "Post-Primary Education"? A Look At Selected Countries. A background Paper produced for the Paris meeting of the Working Group for International Cooperation in Skills Development, 13-15 November 2007. University of Edinburgh / NORRAG.

- Peters, G & Pierre, J (2007) (eds) *Introduction: The Role of Public Administration in Governing. The Handbook of Public Administration*. London: Sage Publications.
- Pogge, T. (2007) "Reframing Global Economic Security and Justice," in David Held and Anthony McGrew, eds. *Globalization Theory: Approaches and Controversies*, Cambridge: Polity Press.
- Porter, M. & Kramer, M. (2003) "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy" in *Harvard Business Review on Corporate Social Responsibility*. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston, US.
- Pruzan, P. (2009) "Spirituality as a firm basis of Corporate Social Responsibility" in Crane, A. *et al* (ed.) *The Oxford handbook of corporate social responsibility* Oxford : Oxford University Press.
- Rawls, J. (1999) *The Law of peoples with The idea of public reason revisited*. Cambridge, Mass. ; London : Harvard University Press.
- Reader, S. (2003) "Distance, Relationship and Moral Obligation" *The Monist*, Vol. 86, 2003
- Ruggie, J. (2008) *Report of the Special Representative of the Secretary General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises*. [On line] Available from: http://www2.ohchr.org/english/issues/trans_corporations/reports.htm [accessed 12 January 2010]
- Ruggie, J. (2003) "Taking Embedded Liberalism Global: The Corporate Connection". In Held, D & Koenig-Archibugi, B. (eds.) *Taming globalization: frontiers of governance*. Cambridge: Polity Press.
- Shestack, J.J. (2005) "Corporate Social Responsibility in a Changing Corporate World" in Mullerat, R. (ed.) *Corporate Social Responsibility: The Corporate Governance of the 21st Century*. The Netherlands: Kluwer Law International.
- Schmidheiny, S. (2002) *Civil Society Enterprises and Organizations: Associations for Social Development of Rio de Janeiro* (Speech) FIRJAN Seminar Rio de Janeiro, Brazil, 24th October.
- Sen, Amartya. *Poverty and Famines - An Essay on Entitlement and Deprivation*. Oxford: Oxford University Press, 1983. Oxford Scholarship Online. Oxford University Press. 21 August 2010 <<http://dx.doi.org/10.1093/0198284632.001.0001>>
- Singer, P. (1972) "Famine, Affluence, and Morality", *Philosophy and Public Affairs*, 1: 229-243.
- Singer, P. (1993) *Practical ethics*. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sullivan, H. & Skelcher, C. (2002) *Working across boundaries: collaboration in public services*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Thomas, R. (2005) "Business Ethics" in Mullerat, R. (ed.) *Corporate Social Responsibility: The Corporate Governance of the 21st Century*. The Netherlands: Kluwer Law International.

- United Nations Global Compact (2008) “Corporate Citizenship in The World Economy”. [On line] Available from: www.unglobalcompact.com [accessed 21 January 2010].
- UK’s Economics & Finance Ministry (2000) *Public private partnerships: the government’s approach*. London : Stationery Office.
- Vives, A. (2008) “Partnering to Strengthen Public Governance” World Economic Forum, Enero 2008.
- Viser, W. (2010) “The Evolution and Revolution of Corporate Social Responsibility” in Pohl, M. & Tolhurst, N. (eds.) *Responsible Business: How to manage a CSR Strategy Successfully*. Wiley.
- Vogel, D. (2008) “Private Global Business Regulation” *Annual Review of Political Science* 11:261–82
- Warren, M. (1997) *Moral status: obligations to persons and other living things*. Oxford: Clarendon Press.
- Wilde, O. (2003) The complete works of Oscar Wilde/ introduced by Merlin Holland. 5th ed.. London : HarperCollins.
- World Bank (2001) *Attacking Poverty: Opportunity, Empowerment, and Security* [On line] Available from: <http://siteresources.worldbank.org/INTPOVERTY/Resources/WDR/overview.pdf> [accessed 10 April 2010]
- World Bank Website [On line] Available from: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTPOVERTY/0,,contentMDK:20153855~menuPK:373757~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:336992,00.html> [accessed 10 April 2010]
- World Commission on Environment and Development (1987) Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>
- Yin, R. K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series. London: Sage.
- Zadek S. (2001) *Third generation corporate citizenship: public policy and business in society*. London: The Foreign Policy Centre and AccountAbility.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- Besley, T. & Burgess, R. (2002) Halving Global Poverty Department of Economics London School of Economics. [On line] Available from: <http://econ.lse.ac.uk/~tbesley/papers/jep10.pdf> [accessed 28 April 2010]
- Garvey, N. & Newell, P. (2005) “Corporate accountability to the poor? Assessing the effectiveness of community-based strategies” *Development in Practice*. 15, 3, 389-404.
- Kakabadse, A. & Morsing, M. (2006) (ed.) *Corporate social responsibility: reconciling aspiration with application*. Basingstoke; Palgrave Macmillan.
- McIntosh, M. (1998) *Corporate citizenship: successful strategies for responsible companies*. London: Financial Times: Pitman.
- Matthew, D. (2004) *Social research: the basics*. London : SAGE.
- Mullerat, R. (ed.) (2005) *Corporate social responsibility: the corporate governance of the 21st century*. The Hague : Kluwer Law International and International Bar Association, c2005..
- Newell, P. (2005) “Citizenship, accountability and community: the limits of the CSR agenda” *International Affairs*. 81, 3, 541-557.
- Newell, P. & Frynas, J.G. (2007) “Beyond CSR? Business, poverty and social justice: an introduction”. *Third World Quarterly*. 28, 4, 669-681.
- Perrini, F. Pogutz, S. Tencati, A. (2006) *Developing corporate social responsibility: a European perspective*. Cheltenham, UK; Edward Elgar. Prieto-Carrón, M. Lund-Thomsen, P, Chan, A. Muro, A. Bhushan, C. (2006) “Critical perspectives on CSR and development: what we know, what we don’t know, and what we need to know” *International Affairs* 82, 5, 977-987.
- United Nations, *Enhanced Cooperation between the United Nations and all relevant partners, in particular the private sector*, Report of the Secretary-General, UN Doc. No A/58/227 (New York: United Nations General Assembly, 18 August 2003).
- Utting, P. (2005) “Corporate responsibility and the movement of business” *Development in Practice*. 15, 3, 375 — 388.

- Utting, P. (2007) “CSR and equality” *Third World Quarterly* 28, 4, 697 — 712.
- Utting, P. & Marques, J.C. (2009) (ed.) *Corporate Social Responsibility and Regulatory Governance: Towards Inclusive Development?* Basingstoke. Palgrave Macmillan.
- Visser, W. (2007) *The A to Z of corporate social responsibility a complete reference guide to concepts, codes and organisations*. Chichester, England, John Wiley & Sons.
- Vogel, D. (2005) *The market for virtue: the potential and limits of corporate social*. Washington, D.C. Brookings Institution Press.
- Zadek S. (2001) *The civil corporation: the new economy of corporate citizenship*. Sterling, VA. Earthscan Publications Ltd.